

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ABONO
ORGÁNICO A BASE DE PULPA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE PEREIRA



LUZ ADRIANA BEDOYA GÓMEZ
ALFONSO ZAPATA GUARÍN

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PEREIRA
2019

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ABONO
ORGÁNICO A BASE DE PULPA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE PEREIRA



LUZ ADRIANA BEDOYA GÓMEZ
ALFONSO ZAPATA GUARÍN

PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO
COMO INGENIERO INDUSTRIAL

Docente asesor
JHON ALEXANDER POSADA AGUIRRE

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PEREIRA
2019

AGRADECIMIENTOS

A MI HIJA SARA, SIEMPRE SERÁS EL AMOR Y
LA MOTIVACIÓN INCONDICIONAL EN ESTE CAMINO
DE MI VIDA. A MI FAMILIA QUE SON UN PILAR
FUNDAMENTAL PARA LLEVAR A CABO
TODAS MIS METAS.

ALFONSO ZAPATA GUARÍN

MIS MÁS PROFUNDOS AGRADECIMIENTOS A MI FAMILIA,
QUE HA SIDO SIEMPRE EL MOTOR Y LA MOTIVACIÓN
DE MI VIDA, MI APOYO INCONDICIONAL Y MI ALEGRÍA.
A MARÍA ELSIE QUIEN HA SIDO, ES Y SERÁ;
MI MAESTRA, AMIGA, MI ÁNGEL Y MI SEGUNDA MADRE,
QUIEN HA ESTADO SIEMPRE A MI LADO
Y ME HA BRINDADO SU MANO AMOROSA Y FIEL.

LUZ ADRIANA BEDOYA GÓMEZ

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ABONO ORGÁNICO A BASE DE PULPA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE PEREIRA	11
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	11
1.3 MATERIAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.1 TEORÍA.....	18
4.2 METODOLOGÍA.....	18
4.3 PRÁCTICA	19
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEÓRICO.	19
5.1.1 PLAN DE MARKETING.	19
5.1.1.1 El propósito y el contenido de un plan de marketing.	19
5.1.1.2 Del plan de marketing a la actividad de marketing	20
5.1.1.3 Componentes De Un Plan De Marketing.....	20
5.1.2 ¿CÓMO MEDIR Y PRONOSTICAR LA DEMANDA?	23
5.1.2.1 Estimación de la demanda total del mercado	23
5.1.2.2 Estimación de ventas reales y participación en el mercado	24
5.1.2.3 Encuesta de intenciones de los compradores	25
5.1.3 El Concepto De Organización.....	26
5.1.3.1 La Complejidad De Las Organizaciones.....	27
5.1.3.2 Las Organizaciones Como Sistemas Sociales	29
5.1.3.3 Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos.....	30
5.1.4 Evaluación de Proyectos ²⁴	37
5.1.4.1 Valor Económico Agregado ²⁴	37
5.1.4.2 El Valor Actual Neto (VAN) ²⁴	39
5.1.4.3 El Valor Económico Agregado (EVA) y el Valor Actual Neto (VAN) ²⁴	40

5.2	MARCO CONCEPTUAL	40
5.3	ESPACIAL.....	47
5.4	TEMPORAL.....	47
6.	HIPÓTESIS DEL TRABAJO	47
6.1	DE PRIMER GRADO	47
6.2	DE SEGUNDO GRADO.....	47
7.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
7.1	TIPO DE ESTUDIO	47
7.1.1	Estudio Exploratorio	48
7.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
7.2.1	Método De Observación	48
7.2.2	Método Inductivo	48
7.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
7.3.1	Fuentes Secundarias	48
7.3.2	Fuentes Primarias	49
7.3.3	Muestra	49
7.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
7.4.1	Técnicas Estadísticas	50
8.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	51
8.1	DIAGRAMA DE GANTT.....	51
9.	PRESUPUESTO FINAL	51
10.	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
10.1	ENCUESTAS	52
10.2	ENTREVISTAS	59
	ENTREGABLES DE LA INVESTIGACIÓN (OBJETIVOS ESPECÍFICOS)	64
11.	OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1	64
12.	OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:	66
12.1	ESQUEMA PISO 1.....	66
12.2	ESQUEMA PISO 2.....	70
13.	OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:	72
13.1	MISIÓN	72
13.2	VISIÓN	72

13.3 VALORES CORPORATIVOS	72
13.4 POLÍTICAS	73
13.5 ORGANIGRAMA.....	73
13.6 MANUAL DE FUNCIONES.....	74
14. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4	79
14.1 EJERCICIO PARA EL AÑO 1	79
14.2 EJERCICIO AÑO 2:	92
14.3 EJERCICIO AÑO 3:	102
14.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO	113
15. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5	115
15.2 Estrategias direccionadas al plan de mercadeo (promoción).....	115
15.2.1 Marketing tradicional	115
15.2.2 Marketing digital	115
15.2.3 Servicio al cliente	115
16. CONCLUSIONES	118
17. RECOMENDACIONES.....	119
18. BIBLIOGRAFÍA	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1. Demanda de mercado en función de los gastos en marketing de la industria. ⁶	24
Figura 5.2. Ejemplo de Encuesta de Intención de los Compradores	25
Figura 5.3. Algunos ejemplos de organizaciones	29
Figura 5.4. Lo que constituye a las organizaciones. ⁶	30
Figura 5.5. El sistema y sus cuatro elementos esenciales. ⁶	33
Figura 5.7. El Proceso de Evaluación de proyectos.....	37
Figura 5.8. El Valor en los Negocios.	39
Figura. 10.9 Pregunta 1.....	52
Figura. 10.10 Pregunta 4.....	53
Figura. 10.11 Pregunta 5.....	54
Figura. 10.12 Pregunta 6.....	55
Figura. 10.13 Pregunta 7.....	55
Figura. 10.14 Pregunta 8.....	56
Figura. 10.15 Pregunta 9.....	57
Figura. 10.16 Pregunta 10.....	58
Figura. 12.17 Vista general del primer piso	66
Figura. 12.18 Recepción	67
Figura. 12.19 Escaleras y ventana primer piso	67
Figura. 12.20 Cubículos de contabilidad y logística	67
Figura. 12.21 Baño	68
Figura. 12.22 Cocineta	68
Figura. 12.23 Desembarque	69
Figura. 12.24 Paso al almacén	69
Figura. 12.25 Almacén	70

Figura. 12.26 Vista segundo piso	70
Figura. 12.27 Oficina departamento comercial	71
Figura. 12.28 Oficina gerencia general	71
Figura. 12.29 Sala de juntas	72
FIGURA 14.30 VENTA NETA VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 1	85
FIGURA 14.31 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 1	86
FIGURA 14.32 EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR MESES AÑO 1	87
FIGURA 14.33 RESULTADOS MENSUALES AÑO 1	89
FIGURA 14.34 RESULTADO ACUMULADO AÑO 1	89
FIGURA 14.35 GASTOS AÑO 1	90
FIGURA 14.36 ANÁLISIS EN % COSTES AÑO 1	91
FIGURA 14.37 VENTAS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 2	97
FIGURA 14.38 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 2	97
FIGURA 14.39 Evolución de los márgenes por meses AÑO 2	98
FIGURA 14.40 RESULTADOS MENSUALES AÑO 2	100
FIGURA 14.41 RESULTADO ACUMULADO AÑO 2	100
FIGURA 14.41 GASTOS AÑO 2	101
FIGURA 14.42 ANÁLISIS EN % COSTES AÑO 2	101
FIGURA 14.43 VENTAS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 3	108
FIGURA 14.44 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 3	108
FIGURA 14.45 EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES PPOR MESES AÑO 3	109
FIGURA 14.46 RESULTADOS MENSUALES AÑO 3	111
FIGURA 14.47 RESULTADO ACUMULADO AÑO 3	111
FIGURA 14.48 GASTOS AÑO 3	112
FIGURA 14.49 AÑÁLISIS EN % COSTES AÑO 3	112

INDICE DE TABLAS

TABLA 14.2 PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 1	80
TABLA 14.3 PRESUPUESTO ANUAL DE NÓMINA AÑO 1	82
TABLA 14.4 PRESUPUESTO ANUAL DE NÓMINA AÑO 1	82
TABLA 14.5 ESTADO DE RESULTADOS E INDICADORES FINANCIEROS AÑO 1	84
TABLA 14.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1	88
TABLA 14.7 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2	92
TABLA 14.8 PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2	93
TABLA 14.9 PRESUPUESTO DE PERSONAL AÑO 2	95
TABLA 14.10 ESTADO DE RESULTADOS E INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2	96
TABLA 14.11 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2	99
TABLA 14.12 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3	102
TABLA 14.13 PRESUPUESTO GASTOS AÑO 3	103
TABLA 14.14 PRESUPUESTO PERSONAL AÑO 3	105
TABLA 14.15 ESTADO DE RESULTADOS E INDICADORES FINANCIEROS AÑO 3	107
TABLA 14.16 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 3	110
TABLA 14.17 AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO PARA APALANCAMIENTO	114

INTRODUCCIÓN

El mercado agrícola en Pereira siempre ha sido uno de las plazas más importantes de la región andina, dada su ubicación estratégica, hace que sea un sector potencial para la comercialización de productos agrícolas y agropecuarios.¹ Con el actual gobierno y el recién firmado tratado de paz con el grupo guerrillero de las FARC, el agro será uno de los objetivos principales para emplear a los reinsertados a la sociedad, esto hace que sea un punto a favor para proyectar una organización dedicada a la comercialización de productos que influirán con el desarrollo de esta economía.²

Se planteó el diseño de una organización, basado en los modelos actuales de administración, dedicada a la distribución y comercialización de abono orgánico a base de pulpa de café en la ciudad de Pereira. Se investigó el mercado objetivo a partir de encuestas y entrevistas, se analizó dicha información para llevar a cabo un perfil del consumidor objetivo. Se determinó qué tan viable sería la implementación de esta empresa a partir de un presupuesto inicial y una proyección de los primeros tres años de operación en esta región.

Finalmente, se concluyó con una estimación muy aterrizada del potencial del mercado agrícola en la ciudad de Pereira, del tamaño de la organización, la demanda a ser atendida, las proyecciones ajustadas a dichos comportamientos y lo más importante la innovación en una sociedad que cada vez se encamina en la tendencia de las organizaciones verdes y renovables en sus procesos, productos y ambientes laborales.

¹ MALAGÓN, V. H.; REVISTA DINERO. Pereira, la capital comercial del Eje Cafetero. Agosto, 2018. Disponible en:

<https://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284>

² EL TIEMPO. Ahora sí, el agro en Colombia tiene que ser transformado. Colombia, Septiembre de 2016. Disponible en:

<https://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-en-la-agricultura-tras-la-firma-final-del-acuerdo-de-paz-33053>

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ABONO ORGÁNICO A BASE DE PULPA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE PEREIRA

1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó en éste trabajo, es de tipo descriptiva, ya que se realizó un estudio de factibilidad para determinar si es viable o no comercialización de abono orgánico en la ciudad de Pereira, dichos análisis se enfocaron en el sector rural de la ciudad como lo son: Altagracia, Combia y La Florida.

1.3 MATERIAS DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación de factibilidad trae a colación las siguientes materias de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica De Pereira:

- Mercados I
- Mercados II
- Estadística I
- Estadística II
- Estadística III
- Investigación de operaciones I
- Investigación de operaciones II
- Seminario de investigación
- Formulación y evaluación de proyectos
- Investigación de mercados
- Administración general
- Administración de salarios
- Ingeniería económica

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El manejo de los desperdicios orgánicos se han vuelto una problemática ambiental, debido a que hay muy pocas políticas que le den un control adecuado a los desechos generados y en muchas ocasiones no hay consideración por parte de los ingenieros agrónomos que se encargan de administrar grandes extensiones de tierra ya que no dimensionan el grave impacto que pueden estar causando en el entorno³. Se pretende darle una solución a necesidades de carácter ambiental, financiero y a nivel del mercado local que ha sido, detectadas, con un proyecto piloto para generar un impacto positivo en el sector (cafetero) y regional, y pueda ser tomado como referencia en el mercado a nivel nacional en un futuro no muy lejano; dando inicio a un emprendimiento relacionado a las buenas prácticas ambientales.

La agricultura ecológica u orgánica se define como un sistema de producción que utiliza insumos naturales y prácticas especiales, como la rotación de cultivos, y prohíbe el uso de pesticidas, fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos de uso en animales, semillas modificadas genéticamente, así, como conservantes y aditivos^{4, 5}; la agricultura orgánica también es parte de una cadena de suministros más grande que abarca los sectores de procesamiento de alimentos, distribución y venta al por menor y en última instancia al consumidor de dichos bienes, por lo cual se generan productos de acuerdo a estrictas normas destinadas a respetar el medio ambiente⁶

Existe una diferenciación entre lo que es agricultura orgánica o ecológica con la denominada agricultura sostenible, como respuesta al incremento de la producción agrícola de manera intensiva que generó el uso indiscriminado de productos químicos, así como ingentes recursos hídricos, lo que fue denominado revolución verde⁷, se origina entre los años 40 a 70 la agricultura orgánica y la sostenible, una de las mayores diferencias se encuentra en que la sostenible, a diferencia de la orgánica, aprueba el uso

³ CENICAFÉ, construyendo el modelo para la gestión integrada del recurso hídrico en la caficultura colombiana.

⁴ SCIALABBA, N.; HATTAM, C. Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria.

⁵ FIBL & IFOAM. The world of Organic Agriculture: Frick and Bonn.

⁶ ARAGÓN, P. Agricultura ecológica y agricultura sostenible, el camino al futuro

⁷ NEBEL, B.; WRIGHT, R. Ciencias ambientales, ecología y desarrollo sostenible.

de fertilizantes y fitosanitarios sintéticos en unión con productos de origen natural, además debe ser totalmente productiva y eficaz con el fin de tener rentabilidad económica^{8, 9, 10}.

Otros autores como Patricia Flores expone la confusión de conceptos entre lo orgánico, ecológico, agroecológico, biológico, biodinámico, natural, dependiendo de la corriente filosófica, y que existe una conciencia diferente enfocada hacia la pequeña agricultura por un lado (que abastece a mercados nacionales, y que ayuda a la conservación de la biodiversidad y a la mitigación y adaptación al cambio climático) y la agricultura ecológica u orgánica, orientada a mercados internacionales por el otro lado¹¹, de acuerdo con otros organismos internacionales “la palabra “orgánico” que describe a un producto en el mercado significa que este se hizo de acuerdo con ciertas prácticas o normas y además que alguien comprueba y verifica que los estándares fueron seguidos»¹².

En Colombia desde el 2002 se estableció el término de “sistema de producción ecológica”, aunque en general los términos ecológico, orgánico o biológico son sinónimos. Según la reglamentación de la Unión Europea (Reglamento 2092/91) la terminología determinada a nivel internacional para el idioma español corresponde a “ecológico”, y los equivalentes “orgánico”, en idioma inglés, y “biológico” en idioma francés^{13, 14}.

A nivel internacional se han determinado dos fuentes de principios y requisitos, las cuales rigen la agricultura orgánica; una es planteada por el Codex Alimentarius para la producción, procesamiento, etiquetado y comercialización de los alimentos producidos orgánicamente, planteando que la agricultura orgánica es un sistema de manejo holístico de la producción que promueve y mejora la salud del ecosistema, incluyendo los

⁸ Ecological Sciences Technical Note 2, Agronomy (2000). Making the transition to Sustainable Agriculture.

⁹ FRANCIS, C.; FLORA, C.; KING, R. Sustainable agriculture temperate zones. United State: John Wiley and Sons.

¹⁰ VILLALVA, S.; FUENTES-PILA, J. Agricultura sostenible. Hojas divulgadoras. N.º7. Madrid, España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

¹¹ Cooperativa de trabajo Asociado para el desarrollo integral del Tequendama COOMUTSOA.

¹² FIBL & IFOAM. The world of Organic: Agriculture: Summary (2013). Frick and Bonn

¹³ ESPINOSA, D.

¹⁴ ESPINAL, C.; MARTÍNEZ, H.; ESPINOSA, D. La cadena de cultivos ecológicos de Colombia. Una Mirada global de su estructura y dinámica. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005.

ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo¹⁵, la cual incluye disminuir el uso de elementos químicos fertilizantes, fungicidas, herbicidas, insecticidas u otro tipo de sustancias de este tipo. La segunda fuente es planteada por la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), en donde la agricultura orgánica es un enfoque integral basado en un conjunto de procesos que resulta en un ecosistema sostenible, alimentos seguros, buena nutrición, bienestar animal y justicia social ².

Posteriormente mediante Resolución Ministerial 0148 de 2004 se crea el “Sello de Alimento Ecológico”, reglamentando su otorgamiento y su uso, convirtiendo a Colombia en uno de los países pioneros en este tipo de iniciativas a nivel mundial¹⁶; en 2005 el Ministerio Ambiente junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo crearon el “Sello Ambiental Colombiano”, el cual busca fortalecer la producción de bienes ambientalmente sostenibles, así como aumentar la oferta de servicios ecológicos, logrando poder ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales. En 2006 se sanciona el Reglamento técnico de producción orgánica por resolución ministerial 0187 normalizando la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización de productos agropecuarios ecológicos¹⁷. Se faculta al MADR para coordinar el sistema de control y registro, empresas y todo tipo de organizaciones en procesos de certificación¹⁸.

Entre 2006 y 2010 el MADR plantea que la competitividad en la producción agropecuaria está siendo influida por elementos tales como el comportamiento que presentan los precios de los productos agropecuarios, así como los costos de producción y comercialización, el aumento de rendimientos y la productividad, y el cumplimiento de factores sanitarios, así como normas técnicas y ambientales. Por otra parte, la competitividad se ve afectada por procesos que faciliten las inversiones y transacciones en dichos mercados, pero también del uso que se le dé a los recursos naturales y a la sostenibilidad ambiental en dichos sistemas de producción y de los compromisos que adquiera el país en acuerdos y protocolos internacionales

¹⁵ CODEX ALIMENTARIUS. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

² SCIALABBA, N.; HATTAM, C. Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria.

¹⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Resolución ministerial 148. Bogotá, Colombia.

¹⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006a), (2006b).

¹⁸ Agricultura Familiar Agroecológica Campesina en la Comunidad Andina.

sobre medio ambiente¹⁹. En este contexto el MADR expide en 2008 la política ambiental y crea el Comité de Gestión Ambiental que promueve el respeto del medio ambiente, el uso de prácticas y procesos que traten de prevenir o afectar la contaminación del medio ambiente, así como programas de control ambiental y de sensibilización y cultura ambiental dirigido a servidores públicos¹⁷.

Antes de la década de 1960 existen reportes en Colombia de agricultura sin sustancias químicas, así como de uso de abonos orgánicos; sólo en los años 80 se encuentran iniciativas de producción orgánica especialmente en caficultores. La primera exportación de un producto orgánico se realizó en 1992, con café orgánico²⁰.

Las exportaciones en 1998 ascendían a 4 millones de dólares; hasta el 2002 se registraron transacciones por 19 millones de dólares. Sin embargo, existen dificultades en la claridad de las cifras de exportaciones de productos orgánicos debido a que la clasificación arancelaria que se utilizaba para los productos ecológicos es la misma para los productos tradicionales como para los no tradicionales.

En 1999 el país contaba con 20.000 hectáreas (ha) certificadas, las cuales fueron duplicadas en los 10 años posteriores¹⁸. Posteriormente, según FiBL 2014 e IFOAM, registros de 2012, a nivel mundial se encuentran 37,5 millones de la congestión de agricultura orgánica. La región con más agricultura orgánica es Oceanía con 12,2 millones de ha, seguido por Europa, Latinoamérica, Asia, Norteamérica y finalmente África, con 1,1 millones de ha. En Latinoamérica Argentina es el país que más posee de agricultura orgánica, con 3.637.466 millones de ha, seguido de Uruguay, Brasil, México, Perú, República Dominicana, Ecuador, Paraguay, Colombia, con 34.060 ha, Nicaragua, Bolivia, Honduras, Chile y Guatemala.

Colombia posee el 0,08% de la participación de la agricultura orgánica a nivel mundial, sin embargo ha mostrado un descenso en cantidad de hectáreas que tenía en años anteriores, teniendo bajo su dominio en 2009 47.776 ha, en 2010 33.334, en 2011 34.060, igual que en 2012. En cuanto a productos

¹⁹ Gestión Ambiental en el Sector Agropecuario (2006-2010).Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. República de Colombia. Andrés Fernández Acosta.

²⁰ MARTÍNEZ, L., BELLO, P., CASTELLANOS, O. Sostenibilidad y desarrollo: el valor agregado de la agricultura orgánica. Programa de investigación en gestión, productividad y competitividad Biogestión.

se encontraban palmitos con 6.850 ha, 2 ha de cereales, 164 de cacao, 9.580 de café, 8.322 de frutas tropicales y subtropicales y 82 ha de vegetales. Al 2007 Colombia vendió 13 millones de euros en exportaciones de productos orgánicos. Mundialmente la producción ecológica según el FiBL y la IFOAM evidencia una relación entre la producción orgánica y el desarrollo de asociaciones de pequeños productores y/o recolectores en América Latina, fortaleciendo al mismo tiempo las estructuras sociales donde operan. En países como Colombia, Perú, Honduras y Costa Rica se está incentivando la certificación con recursos de comercializadoras internacionales, investigadores y agencias de cooperación²¹. Además, Brasil, Ecuador, Colombia, México y Perú han comenzado a desarrollar sistemas de certificación alternativos y estrategias de marketing encaminadas a llegar directamente a los consumidores. Los principales mercados de exportaciones de orgánicos, que constituyen aproximadamente el 85% de la producción de las regiones, son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Para los países con ecosistemas tropicales y de montaña los principales productos de exportación orgánicos son el café, el cacao, el plátano y la quinua.

Contemplando el panorama expuesto, se puede deducir que se tiene un mercado con una alta demanda y disposición para ser atendido, no solo teniéndolo en cuenta a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional dado el crecimiento que hay por parte de las exportaciones en la agroindustria actual. Las políticas actuales están facilitando más dicha comercialización, por lo que se verá como un mercado creciente en el largo plazo. La factibilidad de este proyecto puede tener un resultado positivo con un gran potencial si se impacta de manera adecuada las necesidades del mercado.

²¹ FiBL & IFOAM. The world of Organic: Agriculture: Summary (2013). Frick and Bonn.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo evaluar la posibilidad de crear una empresa que comercialice abono orgánico a base de pulpa de café en la ciudad de Pereira?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál sería el mercado potencial del abono orgánico en la ciudad de Pereira?
- ¿Cuál es el espacio físico necesario para establecer la organización?
- ¿Cuál podría ser la plataforma estratégica adecuada para la nueva organización y su estructura legal?
- ¿Cuál es la proyección financiera para constituir la nueva empresa?
- ¿Cuál sería la manera más adecuada para promocionar la nueva empresa comercializadora de abono orgánico?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad para la creación de una empresa comercialización de abono orgánico a base de la pulpa de café en la ciudad de Pereira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el mercado potencial del abono orgánico mediante una investigación de mercados en la ciudad de Pereira.
- Desarrollar un estudio técnico que permita determinar qué tipo de instalación se necesita para la nueva empresa.
- Implementar una plataforma estratégica adecuada para la nueva empresa comercializadora de abono orgánico en la ciudad de Pereira y establecer sus parámetros legales para su creación.
- Analizar la factibilidad financiera a los 3 años.
- Proponer un plan de comercialización para el lanzamiento de la un producto que genere un impacto ambiental favorable para los clientes finales, mostrándose como el principal argumento de venta del abono orgánico a base de pulpa de café.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TEORÍA

El proyecto propuesto busca darse forma basándose en las teorías fundamentales, tomando las herramientas para realizar el estudio de factibilidad a partir de las bases en: investigación del mercado, teorías organizacionales, métodos financieros, diseño de los espacios de trabajo teniendo siempre en cuenta el impacto socio-ambiental; también artículos y estudios ya realizados sobre la agricultura, la tierra, el café, abonos químicos y orgánicos, como información de referencia para comercializar efectivamente el producto propuesto.

4.2 METODOLOGÍA

Se realizaron encuestas y entrevistas a expertos en el campo de la agronomía que involucren la problemática que hay con el manejo de la pulpa de café y a su vez darle solución a los siguientes puntos:

- Niveles de contaminación altos por el mal manejo de la pulpa de café y propiedades del suelo (fertilidad) afectadas por el abuso de nutrientes artificiales, debido a los niveles de desperdicios orgánicos y su manejo, además de los efectos de algunos abonos químicos artificiales.
- Desaprovechamiento de la pulpa de café como recurso principal para uso como abono puesto que es un síntoma de la composición y efecto de la pulpa de café como desperdicio.
- Alta demanda del café, siendo éste uno de los principales productos a nivel nacional y global con un alto flujo del producto, como uno de los más representativos en el PIB de Colombia, a causa de la necesidad de exportar y comercializar café (a nivel nacional) y mercados de los abonos a nivel nacional y local.
- Alto nivel de contaminación de la pulpa de café y aumento de las plagas, debido al desconocimiento sobre el manejo adecuado de los residuos orgánicos.

- Alta generación de demandas y multas ambientales, en vista del desconocimiento de las regulaciones y las leyes actuales que rigen el agro.

4.3 PRÁCTICA

El abono orgánico a base de pulpa de café es un producto diferente e innovador para el mercado actual de la industria agrónoma. Para ello se darán a conocer las ventajas de los productos que se comercializarán teniendo en cuenta que de manera implícita impacta los puntos anteriormente expuestos dando solución a diferentes problemáticas que hay presentes en el mercado local.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO.

5.1.1 PLAN DE MARKETING.

5.1.1.1 El propósito y el contenido de un plan de marketing.

A diferencia de un plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, un plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. Además, el plan de marketing está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización. Suponga que un plan de marketing requiere la venta de 200,000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe disponer de los fondos para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar personal, etcétera. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing tendrá éxito.

Los negocios más pequeños pueden crear planes de marketing más breves o menos formales; en tanto que las corporaciones a menudo requieren planes de marketing bastante estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, cada parte del plan debe describirse con gran detalle. En ocasiones, una empresa pública su plan de marketing en un sitio Web

interno, permitiendo que los gerentes y los empleados en distintos lugares consulten secciones específicas, y colaboren agregando o modificando elementos.

5.1.1.2 Del plan de marketing a la actividad de marketing

Las compañías generalmente elaboran planes de marketing anuales, aunque algunos planes cubren un periodo más largo. Los mercadólogos empiezan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos. Luego, después de que cada programa de acción inicia, los mercadólogos revisan los resultados, los comparan con lo proyectado, analizan cualquier diferencia y toman medidas correctivas en caso necesario. Algunos mercadólogos diseñan planes de contingencia, como se muestra en el siguiente ejemplo del plan, que aplican en caso de que haya ciertas situaciones. A causa de los cambios inevitables y en ocasiones impredecibles del entorno, los mercadólogos deben estar preparados para actualizar y adaptar planes de marketing en cualquier momento.

Para lograr una implementación y un control eficaces, el plan de marketing debería definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, itinerarios y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, ellos pueden comparar los gastos estimados con los gastos reales durante una semana, un mes u otro periodo. Los itinerarios permiten que los gerentes vean cuándo se suponía que las tareas tenían que completarse —y cuándo se terminaron en realidad. Los estándares de desempeño verifican los resultados de los programas de marketing, para saber si la compañía está avanzando hacia el logro de sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de desempeño son: participación de mercado, volumen de ventas, rentabilidad del producto y satisfacción del cliente.

5.1.1.3 Componentes De Un Plan De Marketing

- **Resumen Ejecutivo:** Esta sección resume las metas, las recomendaciones y los puntos fundamentales que ofrecen un panorama general para los altos ejecutivos, quienes deberán leer y aprobar el plan

de marketing. Comúnmente, para conveniencia de la gerencia, esta sección va seguida de una tabla de contenido.

- **Situación de marketing actual:** En esta sección, los gerentes de marketing analizan el mercado general, identifican los segmentos de mercado que atenderán y brindan información sobre la situación actual de la compañía.
- **Descripción del mercado:** Al describir los segmentos meta en forma detallada, los mercadólogos ofrecen un contexto para las estrategias de marketing y los programas de acción detallados, que se analizan posteriormente en el plan. Se aclara de una manera gráfica los beneficios que las características del producto brindarán para satisfacer las necesidades de los clientes en cada segmento de mercado.
- **Revisión del producto:** La revisión del producto debería resumir las principales características de todos los productos de la compañía. La información se puede organizar por línea de producto, por tipo de cliente, por mercado o por orden de lanzamiento del producto.
- **Revisión de la competencia:** El propósito de una revisión de la competencia consiste en identificar a los principales competidores, describir sus posiciones en el mercado y analizar brevemente sus estrategias.
- **Revisión de la distribución:** En esta sección, los mercadólogos elaboran una lista de los canales más importantes, ofrecen un panorama general del arreglo de cada canal, y mencionan cualquier nuevo desarrollo o tendencia.
- **Análisis DOFA:**

Fortalezas: Las fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos.

Debilidades: Las debilidades son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

Oportunidades: Las oportunidades son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio.

Amenazas: Las amenazas son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía.

- **Objetivos y problemas:** Los objetivos de la compañía deberían definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida el progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta. Esta sección describe cualquier tema importante que afecte la estrategia y la implementación de marketing de la compañía.
- **Posicionamiento:** Un posicionamiento construido a partir de diferencias significativas, apoyado por una estrategia y una implementación adecuadas, ayudaría a la compañía a lograr una ventaja competitiva.
- **Estrategia de producto:** Estas secciones resumen la lógica general que guiará las decisiones que se tomen respecto de la mezcla de marketing, durante el periodo cubierto por el plan.
- **Investigación de marketing:** En esta sección, la gerencia debería explicar cómo se utilizará la investigación de marketing para apoyar el desarrollo, la implementación y la evaluación de las estrategias y los programas de acción.
- **Organización de marketing:** El departamento de marketing se puede organizar por su función, por geografía, por producto o por cliente (o por alguna combinación de éstos).
- **Presupuesto:** Los presupuestos tienen dos propósitos fundamentales: Proteger la rentabilidad y ayudar a los gerentes a planear los gastos, el itinerario y las operaciones relacionadas con cada programa de acción.
- **Controles:** Los controles ayudan a los gerentes a medir resultados después de implementar el plan, y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesiten medidas correctivas.

5.1.2 ¿CÓMO MEDIR Y PRONOSTICAR LA DEMANDA?

- **Medición de la demanda actual del mercado**

Los mercadólogos tratan de estimar tres aspectos diferentes de la demanda actual de mercado: la demanda total del mercado, la demanda del mercado por área, y las ventas reales y participación del mercado.

5.1.2.1 Estimación de la demanda total del mercado

La demanda total del mercado de un producto o servicio es el volumen total que sería adquirido por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial. La demanda total del mercado no es una cantidad fija, sino que es una función de las condiciones establecidas. Por ejemplo, la demanda total del mercado de helado del próximo año en el país dependerá de la cantidad que se gasten en marketing compañías como Holanda, Häagen-Dazs, Nestlé y otras marcas. También dependerá de varios factores del entorno, desde el nivel de salud de los consumidores, hasta el clima en áreas clave del mercado. La demanda de las marcas de helado de primera estará afectada por las condiciones económicas.

En la figura 5.1 se muestra la relación entre la demanda total de mercado y diversas condiciones de mercado. El eje horizontal indica posibles niveles de gastos en marketing de la industria curva muestra el nivel estimado de la demanda de mercado a distintos niveles de esfuerzo de marketing de la industria. Sin gastos de marketing, habría cierto nivel mínimo de ventas. Un mayor gasto en marketing originará niveles más altos de demanda, primero a una tasa creciente y después a una decreciente. Los esfuerzos de marketing que rebasan cierto nivel no provocarán un aumento significativo en la demanda. El límite superior de la demanda de mercado se denomina potencial de mercado. El pronóstico de mercado para la industria muestra el nivel esperado de la demanda de mercado, correspondiente al nivel planeado de actividades de marketing en la industria, en el entorno determinado.



Figura 5.1. Demanda de mercado en función de los gastos en marketing de la industria.⁶

Las compañías desarrollan diversos métodos prácticos para estimar la demanda total de mercado. Aquí se incluyen dos. Suponga que Sony Music México desea estimar las ventas anuales totales de los discos compactos grabados. Una forma común de estimar la demanda total de mercado es la siguiente:

$$Q = q \times n \times p$$

Donde,

Q = Demanda Total de Mercado

n = Número de Compradores en el Mercado

q = Cantidad Adquirida por un Comprador Promedio al Año

p = Precio de una Unidad Promedio

5.1.2.2 Estimación de ventas reales y participación en el mercado

Además de estimar la demanda total y por área, a una compañía le interesa conocer las ventas reales de la industria en su mercado. Para ello, es preciso identificar a los competidores y estimar sus ventas.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, São Paulo, Thompson Learning, 2004

Las asociaciones industriales a menudo recaban y publican cifras de ventas totales de la industria, aunque no las ventas de compañías individuales. De este modo, cada compañía puede evaluar su desempeño comparándolo con el de la industria en su conjunto. Supongamos que las ventas de una compañía crecen a razón del 5 por ciento anual y que las ventas de la industria crecen a razón del 10 por ciento anual. Esta compañía en realidad está perdiendo su posición relativa en la industria.

Otra forma de estimar las ventas es comprar informes de bufetes de investigación de mercados que auditan las ventas totales y las ventas por marca.

5.1.2.3 Encuesta de intenciones de los compradores

Una forma de pronosticar lo que harán los compradores es preguntárselo directamente. Las encuestas son especialmente valiosas si los compradores tienen intenciones claramente establecidas, si las llevarán a cabo y si pueden describirlas a los entrevistadores. Sin embargo, en ocasiones esto no sucede, y los mercadólogos deben tener cuidado al utilizar datos de encuestas de consumidores para hacer pronósticos.

Varias organizaciones de investigación realizan encuestas periódicas de las intenciones de compra de los consumidores. Estas organizaciones plantean preguntas similares a la siguiente:

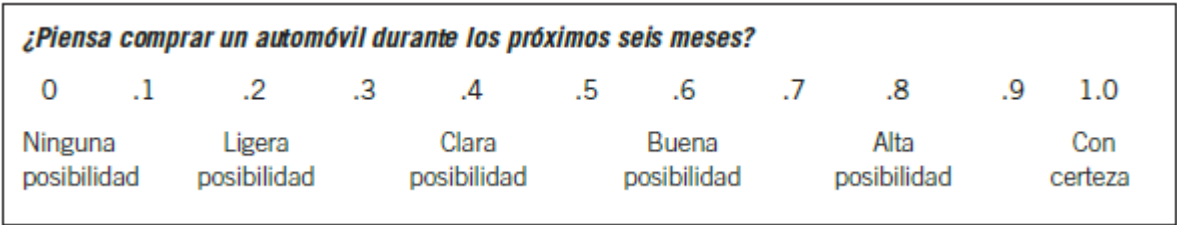


Figura 5.2. Ejemplo de Encuesta de Intención de los Compradores

Ésta es una escala de probabilidad de compra. Además, las distintas encuestas preguntan acerca de las finanzas personales actuales y futuras del consumidor, así como sus expectativas respecto de la economía. La información se combina para dar una medida del sentimiento del consumidor (Survey Research Center de la University of Michigan) o una medida de confianza del consumidor (Sindlinger and Company). Las compañías que

venden artículos de consumo duraderos se suscriben a estos índices para anticipar cambios importantes en las intenciones de compra de los consumidores y poder ajustar sus planes de producción y marketing de acuerdo con ello. En las compras de negocios, diversas agencias realizan encuestas de intenciones acerca de compras de planta, equipo y materiales.

5.1.3 El Concepto De Organización

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.¹ La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.

La fuerza de las organizaciones: Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden

¹ BARNARD, Chester I., As funções do executivo, São Paulo, Atlas, 1971.

alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

5.1.3.1 La Complejidad De Las Organizaciones

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones.² Éstas son sistemas extremadamente complejos compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.³ En la medida en que las organizaciones tienen éxito tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos

² BOULDING, Kenneth E., *The organizational revolution*, Chicago, Quadrangle, 1968, pp. 3-32.

³ ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

- **Características de las organizaciones complejas:**

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:⁴

- *Complejidad.* Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos). Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.
- *Anonimato.* Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.
- *Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.* A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
- *Estructuras personalizadas no oficiales.* Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
- *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.* Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

⁴ ROME, Beatrice K. y Rome, Sydney C., "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymod V. (Org.), Studies in behavior on organizations: a research symposium, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 257- 258.

- *Tamaño.* El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional. Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores.

<ul style="list-style-type: none"> • Empresas industriales • Bancos y financieras • Escuelas y universidades • Tiendas y comercios • Iglesias 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitales y laboratorios • Radio y televisión • Empresas periodísticas • Empresas de consultoría • Empresas de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Cine y teatro • Empresas de publicidad • Clínicas • Restaurantes • Centros comerciales
--	---	--

Figura 5.3. Algunos ejemplos de organizaciones

No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

5.1.3.2 Las Organizaciones Como Sistemas Sociales

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que

depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

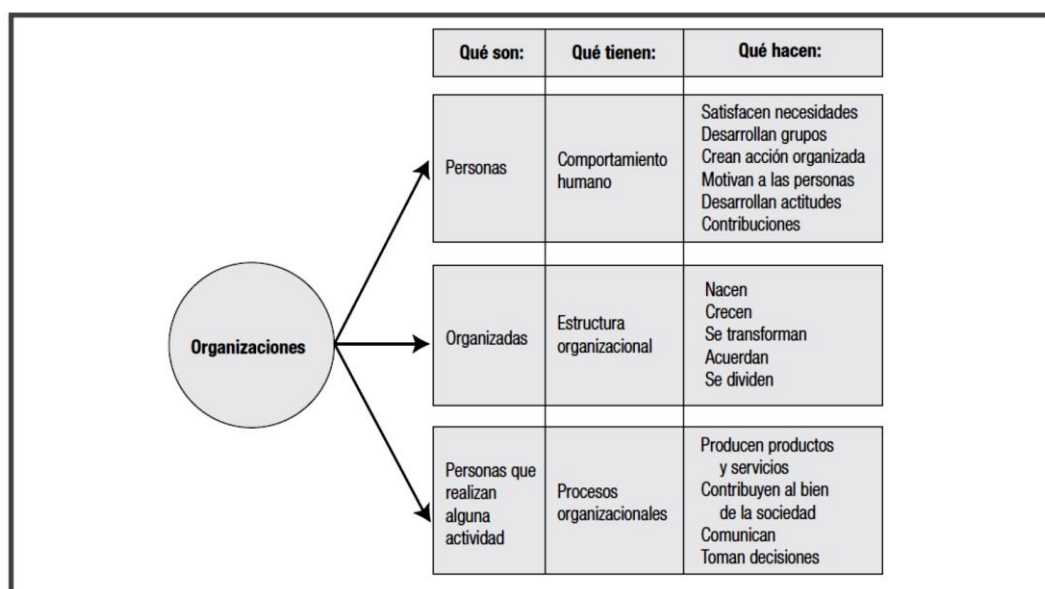


Figura 5.4. Lo que constituye a las organizaciones.⁶

5.1.3.3 Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, São Paulo, Thompson Learning, 2004, p. 23.

del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad⁷ argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento. Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado. Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, además debe ser difícil de imitar por los competidores. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser imitada por otros) es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la competencia sola no reúna los criterios citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

- **Concepto de sistema:**

Un sistema se define como:

- a) un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema);*
- b) dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);*
- c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);*
- d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);*
- e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);*

⁷ HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K., "The core competence of corporation", Harvard Business Review, Boston, 68, mayo/junio 1990, pp. 79-91.

f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- *Entradas o insumo:* todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- *Proceso u operación:* es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
- *Salidas o resultados:* constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
- *Retroalimentación:* significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

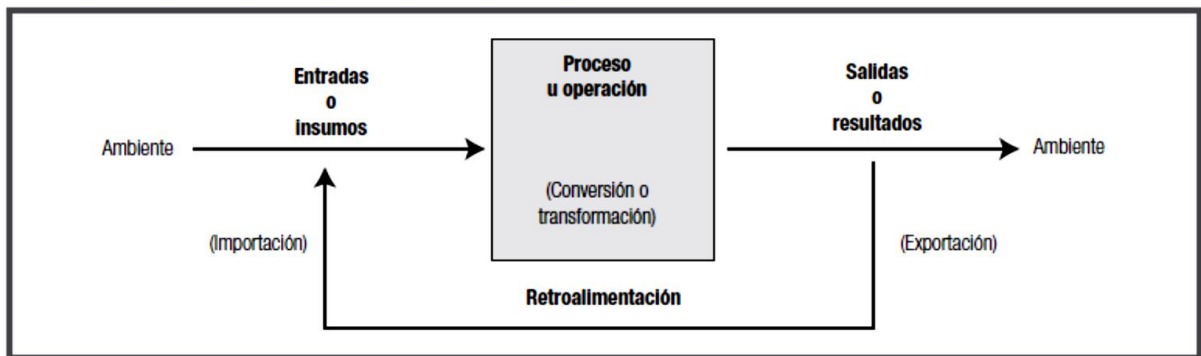


Figura 5.5. El sistema y sus cuatro elementos esenciales.⁶

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema.

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón el sistema cerrado es también llamado sistema mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología inventada por el hombre.

Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, esto es, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia del ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El *sistema abierto* tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, São Paulo, Thompson Learning, 2004.

bien y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado sistema orgánico. El mejor ejemplo de sistema abierto son los organismos en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, principalmente, el hombre. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente, esto es, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El *enfoque del sistema abierto* entiende al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Los insumos los recibe en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía⁸ típico de los sistemas cerrados. Este sistema no solamente es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos.

La organización constituye un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un sistema social o biológico es básicamente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir la entrada suficiente de recursos que le permita mantener sus operaciones y, también, exportar al ambiente recursos transformados en cantidad suficiente para continuar el ciclo.

⁸ La entropía es la segunda ley de la termodinámica que se aplica a los sistemas físicos. Es la tendencia que tiene un sistema cerrado a moverse en dirección de un estado caótico y de desintegración, en el que pierde todo su potencial para la transformación de energía en trabajo.

- **La organización como sistema abierto:**

La idea de tratar a la organización como un sistema abierto no es nueva. Herbert Spencer afirmaba que *“un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:*

- *El crecimiento.*
- *El hecho de que se vuelve más complejo a medida que crece.*
- *El hecho de que al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.*
- *En que su vida tiene una duración extensa comparada con la vida de sus componentes.*
En que en ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad”⁹

Miller y Rice explican que *“toda empresa se puede ver como un sistema abierto, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de importación, conversión, exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”.¹⁰*

La teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un supra sistema. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente de ésta. Por otro lado, la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

⁹ SPENCER, Herbert, Autobiography, Nueva York, McMillan, 1904, v. 2, p. 56.

¹⁰ MILLER, E.J. y RICE, A.K., System of organization: the control of task and sentient boundaries, Londres, Tavistock, 1967, p. 3.

- **Las características de la organización**

Ya en 1957,¹¹ Douglas McGregor indicaba las características de una organización: “Una organización industrial es un sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad.

Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros.

De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. Sin embargo, no es una adaptación pasiva; el sistema afecta al sistema mayor y éste es afectado por el primero. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido de que sufre cambios constantes como resultado de la interacción entre los subsistemas y como resultado de la acción del sistema ambiental mayor. Por último, una organización industrial es un sistema socio-técnico. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos.

El sistema socio-técnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.”¹²

¹¹ McGREGOR, Douglas M., “Characteristics of an organization”, Management Review, Julio de 1957, p. 80.

¹² McGREGOR, Douglas M., “Characteristics of an organization”, en DAVIS, Keith, Organizational behavior: a book of readings, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, 221-222 p.

5.1.4 Evaluación de Proyectos²⁴

En el campo empresarial las decisiones de inversión son muy importantes porque son el medio para implementar las estrategias y lograr los objetivos que se han propuesto. El documento básico para el análisis de la decisión de inversión es el proyecto de inversión. La evaluación de proyectos permite medir las bondades de la inversión desde el punto de vista económico, por ello se estiman los probables ingresos y costos en un horizonte de tiempo, la comparación de los valores genera un conjunto de indicadores que muestran la rentabilidad y determinan la conveniencia de ejecutar el proyecto.

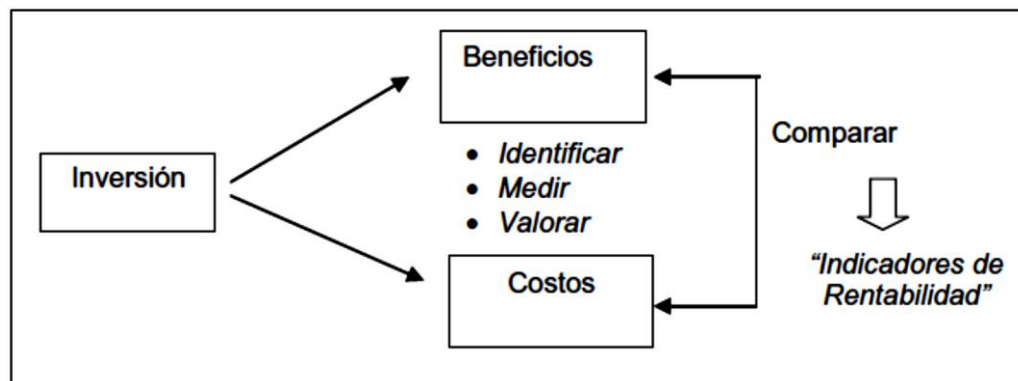


Figura 5.7. El Proceso de Evaluación de proyectos.

5.1.4.1 Valor Económico Agregado²⁴

El EVA es una medida que refleja en términos absolutos el desempeño global de una empresa basado en la generación de valor, a diferencia de los indicadores de rentabilidad que muestran información parcial. Por ejemplo, la rentabilidad sobre la inversión (ROI) nos muestra la generación de utilidad con respecto a lo invertido y considera el costo de financiamiento de sus pasivos, pero debe ser comparada con el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas para conocer si se cubre sus expectativas; mientras el EVA incorpora en su análisis todos los aspectos anteriores.

En toda actividad empresarial se utilizan recursos, los que tienen un costo; para que el negocio sea viable se deben generar ingresos que cubran todos los costos incluyendo el financiamiento, si es así se está generando valor

²⁴ VALENCIA, W. A. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). Industrial Data, vol. 14, núm. 1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Enero-Junio, 2011. 15-18 p.

para la empresa, de lo contrario se destruye valor, porque se tienen que utilizar recursos de otras fuentes para cubrir dicho déficit. Figura 5.7.

Por la sencillez de su concepto es fácil de aplicar, surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos utilizados para obtener dicha rentabilidad. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$$EVA = (Rentabilidad - Costo de Capital) * Capital$$

Es importante aclarar los conceptos utilizados, se debe entender como “capital” a todos los recursos utilizados por la empresa para generar sus actividades (pasivos y patrimonio) y el costo de capital (c^*) representa el valor del costo de esos recursos. La ecuación también se puede expresar de la siguiente forma:

$$EVA = r * Capital - c * Capital$$

Ahora basándose en los indicadores financieros, la rentabilidad se puede expresar como la utilidad antes de gastos financieros y después de impuestos

(UAIDI) (No se incluye los gastos financieros para no duplicarlo en el costo de capital) respecto al capital.

$$r = \frac{UAIDI}{Capital}$$

Entonces si reemplazamos la ecuación quedaría así:

$$EVA = UAIDI - c * Capital$$

Es decir, para hallar el EVA se debe restar a la utilidad antes de interés y después de impuestos UAIDI el costo de capital expresado en términos monetarios.

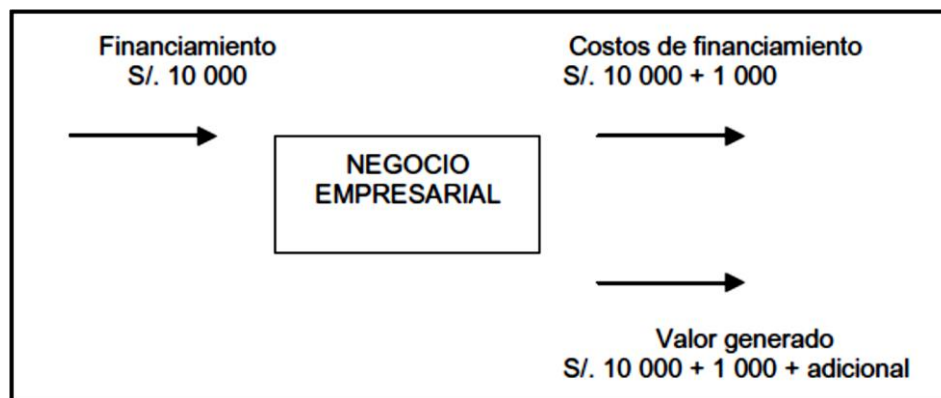
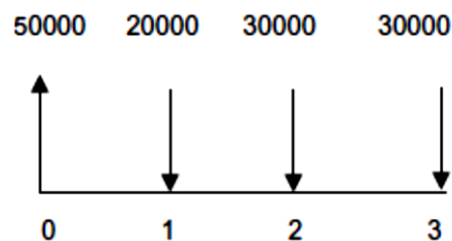


Figura 5.8. El Valor en los Negocios.

5.1.4.2 El Valor Actual Neto (VAN) ²⁴

El VAN es un indicador que forma parte del análisis beneficio costo, es decir, cuando se aplica en aquellos casos en que los beneficios de una inversión compense a los costos. El VAN es un indicador que muestra la riqueza adicional que genera un proyecto luego de cubrir todos sus costos en un horizonte determinado de tiempo, es decir, cuando se analiza una inversión, lo mínimo que se debe obtener es: cubrir sus costos.

Desde el punto de vista matemático el VAN acumula los beneficios y costos en el periodo cero. Por ejemplo se tiene una inversión de S/. 50 000 que genera beneficios netos (ingresos menos costos operativos, financieros) de S/. 20 000 el primer año, de S/. 30 000 el segundo y tercero; considerando una tasa mínima de rendimiento de 12% determine el VAN.



²⁴ VALENCIA, W. A. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). Industrial Data, vol. 14, núm. 1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Enero-Junio, 2011. 15-18 p.

Se halla el VAN:

$$VAN (12\%) = 20\,000/(1,12) + 30\,000/(1,12)^2 + 30\,000/(1,12)^3 - 50\,000$$

$$VAN (12\%) = 13\,126$$

La interpretación es la siguiente: El proyecto cubre todos sus costos, así como la tasa mínima del 12% requerida, además de ello genera una riqueza adicional de S/. 13 126, es decir, el valor generado.

5.1.4.3 El Valor Económico Agregado (EVA) y el Valor Actual Neto (VAN) ²⁴

El Valor Actual Neto tiene como concepto medir la generación de riqueza cuando se realiza una inversión mediante un proyecto, es decir, es similar al enfoque lógico del EVA, ambos miden la generación de riqueza o valor, la diferencia se encuentra en su aplicación, el VAN mide el valor de un proyecto en un horizonte intertemporal (horizonte de tiempo) mientras que el EVA mide el valor en un periodo de tiempo determinado.

Además, el VAN es un indicador de rentabilidad en el análisis de las inversiones y su enfoque es económico, mientras que el EVA es un indicador de gestión financiera asociado a los aspectos contables, por lo tanto, el primero se debe usar en evaluación de proyectos y el segundo en el análisis financiero.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Muestra ⁵¹**

Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado.

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

- **Investigación de mercados⁵¹**
Diseño, recopilación, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.
- **Demanda total del mercado⁵¹**
Volumen de un producto o servicio que sería adquirido por un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y mezcla de esfuerzo de marketing industrial definidos.
- **Potencial de mercado⁵¹**
Límite superior de la demanda de mercado.
- **Demanda primaria⁵¹**
Demanda total de todas las marcas de un producto o servicio dado.
- **Demanda selectiva⁵¹**
Demanda de la marca de un producto o servicio dado.
- **Método de construcción de mercado ⁵¹**
Método de pronóstico que identifica factores de mercado que se correlacionan con el potencial de mercado y los combina para obtener un índice ponderado.
- **Método de índice de factor de mercado⁵¹**
Método de pronóstico que requiere identificar a los compradores potenciales en cada mercado y estimar su potencial de compra.
- **Pronosticar⁵¹**
Estimar la demanda futura anticipando lo que probablemente harán los compradores en un conjunto de condiciones dadas.
- **Comportamiento de compra del consumidor⁵¹**

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

El comportamiento de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

- **Mercado de consumidores**⁵¹

Todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

- **Sistema de información de marketing (MIS)**⁵¹

Personal, equipo y procedimiento para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de marketing.

- **Cultura**⁵¹

Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importantes.

- **Subcultura**⁵¹

Grupo de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas.

- **Clases sociales**⁵¹

Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

- **Grupo**⁵¹

Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

- **Líder de opinión**⁵¹

Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejerce una influencia sobre los demás.

- **Estilo de vida**⁵¹

Patrón de vida de un individuo, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

- **Personalidad⁵¹**
Características psicológicas distintivas de una persona, que dan pie a respuestas relativamente consistentes y duraderas a su propio entorno.
- **Percepción⁵¹**
Proceso mediante el cual los seres humanos seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.
- **Aprendizaje⁵¹**
Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.
- **Creencia⁵¹**
Idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo.
- **Actitudes⁵¹**
Evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea.
- **Investigación exploratoria⁵¹**
Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir hipótesis.
- **Investigación descriptiva⁵¹**
Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o situaciones de marketing, como el potencial de mercado para un producto, o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.
- **Investigación causal⁵¹**
Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

- **Nuevo producto⁵¹**
Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevo.
- **Proceso de adopción⁵¹**
Proceso mental que sigue un individuo entre que se entera de una innovación y la adopción final.
- **Datos primarios⁵¹**
Información que se recaba para un propósito específico.
- **Datos secundarios⁵¹**
Información que ya existe en algún lugar porque se recopiló para alguna otra finalidad.
- **Bases de datos on line⁵¹**
Conjuntos de información computarizada que están disponibles en fuentes comerciales on line o a través de Internet.
- **Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado⁵¹**
Fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos, capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la compañía vende menos, pero con un mayor margen.
- **Fijación de precios para penetrar en el mercado ⁵¹**
Fijar un precio bajo para un producto nuevo, para atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.
- **Investigación por encuesta⁵¹**

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

Recopilación de datos primarios a través de preguntas acerca de los conocimientos, las actitudes, las preferencias y los comportamientos de compra de las personas.

- **Sistemas de datos de fuente única⁵¹**

Sistemas de monitoreo electrónicos que vinculan la exposición de los consumidores a la promoción y a la publicidad por televisión (estimada usando medidores de televisión), con lo que compran en las tiendas (medida utilizando lectores de caja registradora en los establecimientos).

- **Investigación experimental⁵¹**

Obtención de datos primarios seleccionando grupos equivalentes de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas.

- **Fijación de precios de producto opcional⁵¹**

Fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.

- **Fijación de precios de producto cautivo⁵¹**

Fijar un precio para productos que deben utilizarse junto con un producto principal, como hojas para máquinas de afeitar y película para una cámara.

- **Fijación de precios de subproductos⁵¹**

Fijar un precio para los subproductos con el fin de hacer más competitivo el precio del producto original.

- **Fijación de precios segmentada⁵¹**

Vender un producto o servicio a dos o más precios, sin que la diferencia en estos últimos se base en diferencias en el costo.

- **Fijación de precios psicológica⁵¹**

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

Estrategia de fijación de precios que considera los aspectos psicológico de los precios y no simplemente los económicos; el precio sirve para decir algo acerca del producto.

- **Precios de referencia⁵¹**
Precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto determinado.
- **Ventaja competitiva⁵¹**
Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.
- **Análisis de competidores⁵¹**
Proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción; y seleccionar a los competidores que se atacarán o se evitarán.
- **Estrategias de marketing competitivas⁵¹**
Estrategias que posicionan con firmeza a la compañía en contra de sus competidores y que le proporcionan a la compañía la ventaja estratégica más fuerte posible.
- **Análisis del valor para el cliente⁵¹**
Análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios se dirigen al valor de los clientes y la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.
- **Líder de mercado ⁵¹**
Empresa en una industria que tiene la mayor participación de mercado.
- **Retadores de mercado⁵¹**

⁵¹ KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.

Empresa que no ocupa el primer lugar, pero que lucha con tenacidad por incrementar su participación de mercado en una industria.

- **Seguidores de mercado⁵¹**

Compañía que no ocupa el primer lugar en una industria y que quiere conservar su participación sin hacer aspavientos.

5.3 ESPACIAL

El presente proyecto se desarrolló en toda el área metropolitana de Pereira, Risaralda, enfocando todo el desarrollo y los respectivos estudios en el sector rural de la ciudad: Altagracia, Combia y La Florida. También se realizó un sondeo en los principales centros de distribución de productos agrícolas locales.

5.4 TEMPORAL

El estudio de factibilidad para llevar a cabo la comercialización del abono orgánico a base de pulpa de café se desarrolló desde el mes de Agosto hasta el mes de diciembre del año 2018.

6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

6.1 DE PRIMER GRADO

En la ciudad de Pereira, se puede observar, que el público objetivo está interesado en conocer un nuevo abono orgánico, lo que abriría la posibilidad de comercialización de abono a base de cáscara de café.

6.2 DE SEGUNDO GRADO

Según la teoría de emprendimiento de Andy Freire, la cual fortalece la empresa y la factibilidad de comercializar un producto innovador para la región, siendo la base primordial el emprendedor y los otros dos factores (capital y proyecto), son primordiales para el éxito.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 TIPO DE ESTUDIO

7.1.1 Estudio Exploratorio

Se determinó la viabilidad para la comercialización de un producto innovador para el mercado agrícola en la ciudad de Pereira. Para ello, se tuvo en cuenta aspectos fundamentales en la investigación del mercado, criterio financiero, aspectos organizacionales y se tuvo en cuenta las bases para emprender según los objetivos trazados.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó la revisión de fuentes secundarias, obteniendo documentos y estadísticas de organizaciones públicas y privadas nacionales tales como Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MinAgricultura), Procolombia (anteriormente Proexport), Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y un conjunto de asociaciones que propenden la producción de productos ecológicos, al mismo tiempo de organizaciones internacionales expertas en el tema tales como FiBL & IFOAM, Organic Research Center, FAO y European Commission, entre otras. Se realizó un análisis de dichos documentos que permitieron sistematizar los hallazgos. Es importante anotar que no se encuentra información actualizada a 2017 en dichas organizaciones.

7.2.1 Método De Observación

La investigación se centró en un proceso de observación en cooperativas y centros de distribución agrícola, con la finalidad de determinar: la frecuencia de compra, el precio, la presentación del producto y el grado de aceptación, etc.

7.2.2 Método Inductivo

El abono orgánico a base de cáscara de café se espera incursionar como un producto innovador en la región, teniendo en cuenta lo que se observó en los centros de distribución con productos similares, además de los resultados que se obtuvieron de las entrevistas y las encuestas, en los diversos gremios del sector agrícola.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.3.1 Fuentes Secundarias

El desarrollo de la investigación se ha facilitó gracias a la recolección de información, tales como: textos, documentos, artículos, informes y libros. Estas fuentes, permitieron darle cuerpo, veracidad y encaminar el proyecto a cumplir con los objetivos propuestos.

7.3.2 Fuentes Primarias

La información que se recolectó directamente en fuentes como la observación, encuestas y entrevistas a profundidad, se hicieron porque brindaron datos adecuados, reales, actuales y sin ningún tipo de manipulación, al proyecto; lo que hace que brinde resultados que confirmen o contradigan la investigación.

- Encuestas- ver Anexo 1
- Entrevistas- ver Anexo 2

7.3.3 Muestra

Población de Pereira que fabrica y comercializan abonos en el 2018 = 23 empresas ⁵⁰

- **Muestreo aleatorio simple**

La fórmula para conocer el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = (1 - p) = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

Teniendo en cuenta:

N = 23 Empresas

Z = 95% = 1.96

E = 0.1

⁵⁰ Base de datos del ICA, Empresas fertilizantes y acondicionadores de suelos registradas mayo 21 de 2018

$$p = 0.9$$
$$q = (1 - p) = 1 - 0.9 = 0.1$$

$$n \approx 11 \text{ Empresas}$$

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

7.4.1 Técnicas Estadísticas

El tratamiento de la información que se recolectó en esta investigación se basó en examinar y estudiar los datos que se obtuvieron a través de métodos de mercadeo propuestos (observación, encuesta y entrevista). En este punto se analizó la información de manera cualitativa.

8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

8.1 DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDAD- TIEMPO ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diseño del proyecto																
Observaciones																
Encuestas																
Fuentes secundarias																
Clasificación material																
Tratamiento de Información																
Análisis e interpretación																
Redacción preliminar																
Redacción final																
Presentación																

9. PRESUPUESTO FINAL

CONCEPTO	COSTO
Papelería	\$ 20.000
Material para entrevistas y encuestas	\$ 25.000
Producto piloto (Bulto por 50 kg)	\$ 30.000
Viáticos	\$ 100.000
Procesamiento de la información	\$ 50.000
Impresión formularios	\$ 20.000
Transporte	\$ 50.000
TOTAL	\$ 295.000

10. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

10.1 ENCUESTAS

1) ¿Había escuchado antes de éste producto?

- Si
- No

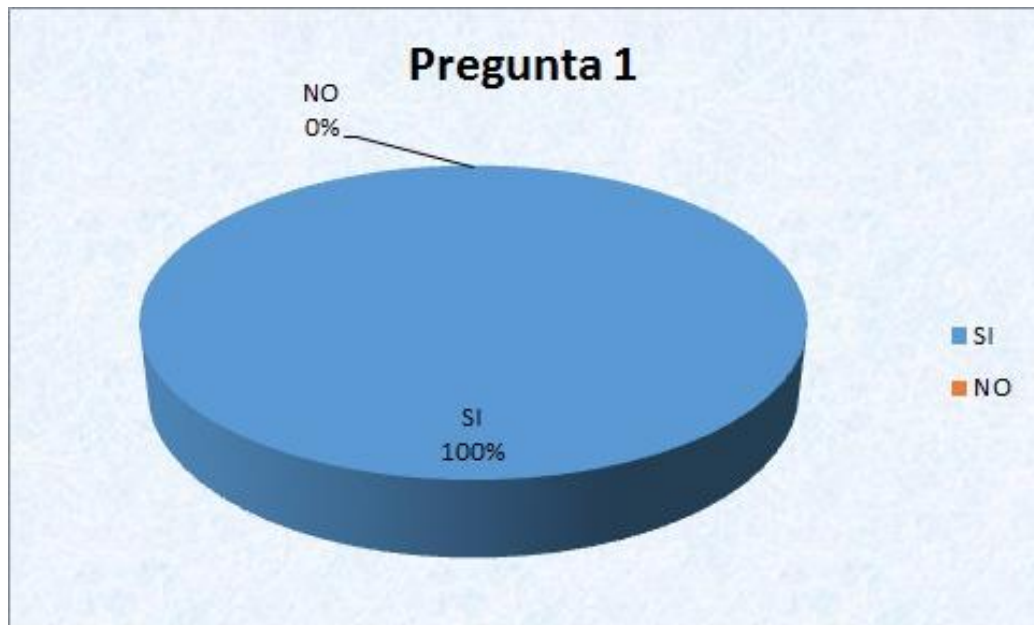


Figura. 10.9 Pregunta 1

Análisis

El 100% de las personas encuestadas han escuchado en algún momento, sobre un abono orgánico a partir de la cáscara de café.

2) ¿Qué opina de éste nuevo producto?

Análisis

Las respuestas obtenidas, muestran la aceptación y buenos comentarios sobre lo beneficioso que es para el medio ambiente, productores y costos.

3) ¿Cree usted que éste abono orgánico ayudará al sector agropecuario, rural y productores?

Análisis

Con base en lo obtenido, se puede afirmar que la totalidad de empresas encuestadas, ven como éste nuevo producto traerá gran ganancia y provecho a los productores, comercializadores, agricultores, y al entorno con el manejo de residuos que antes se desperdiciaban.

4) ¿Ha comprado abonos orgánicos?

- Si
- No

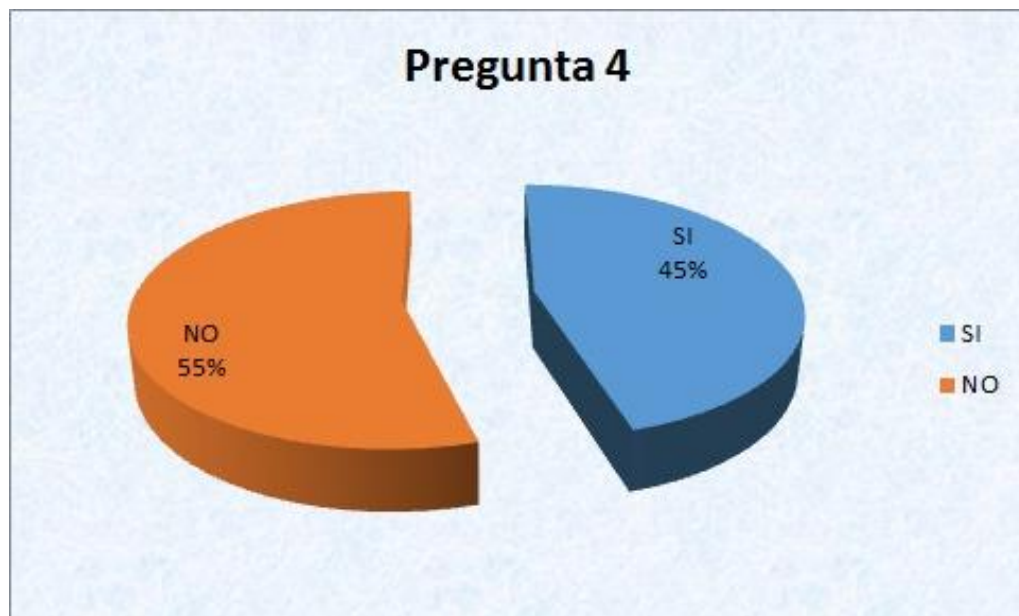


Figura. 10.10 Pregunta 4

Análisis

El 45% de las personas encuestadas han comprado abono orgánico y el 55% no lo han comprado así se desenvuelvan en ese medio.

5) Si su respuesta al punto anterior fue Si, ¿cómo cuáles?

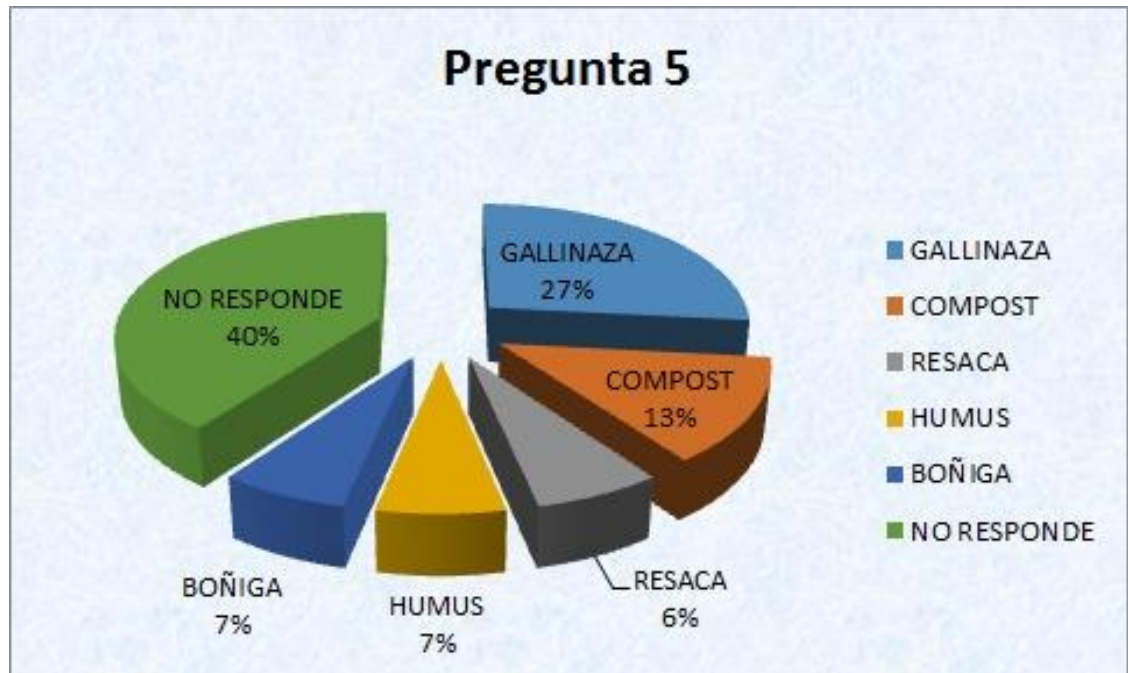


Figura. 10.11 Pregunta 5

Análisis

Del 45% de las personas que han comprado abono orgánico según la pregunta anterior, los más utilizados son: la gallinaza (27%), seguido del compost (13%), la resaca (6%), humus de lombriz (7%) y boñiga (7%).

6) ¿Cada cuánto los compra?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

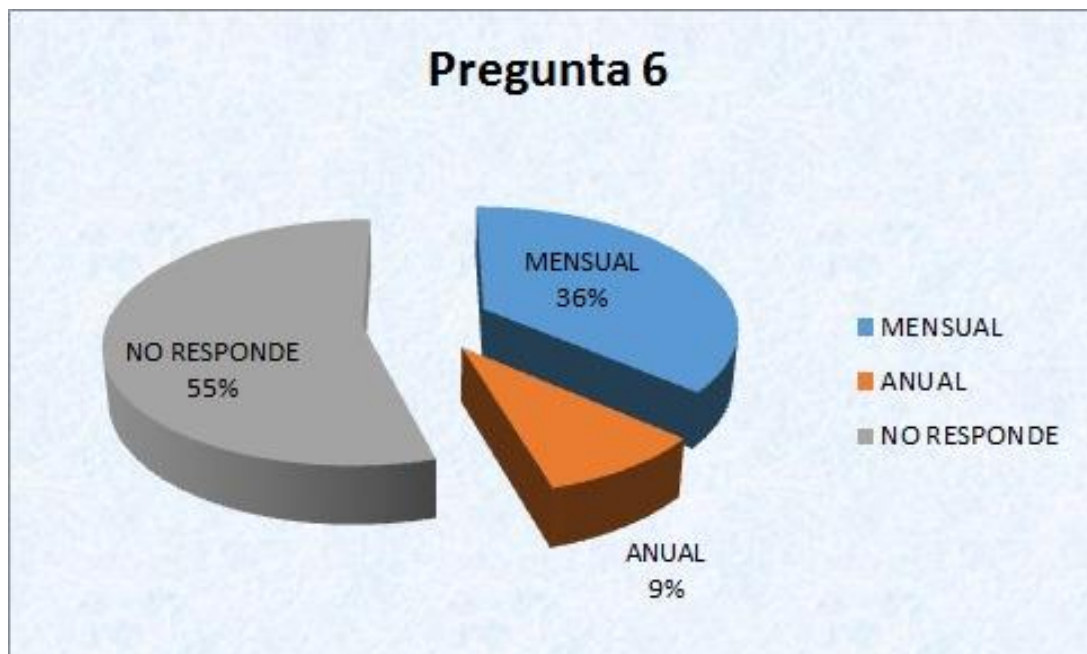


Figura. 10.12 Pregunta 6

Análisis

4 de cada 5 compradores de abonos orgánicos compran sus abonos de manera mensual y 1 de cada 5 anualmente.

7) ¿Probaría una nueva marca de abono orgánico?

- Si
- No

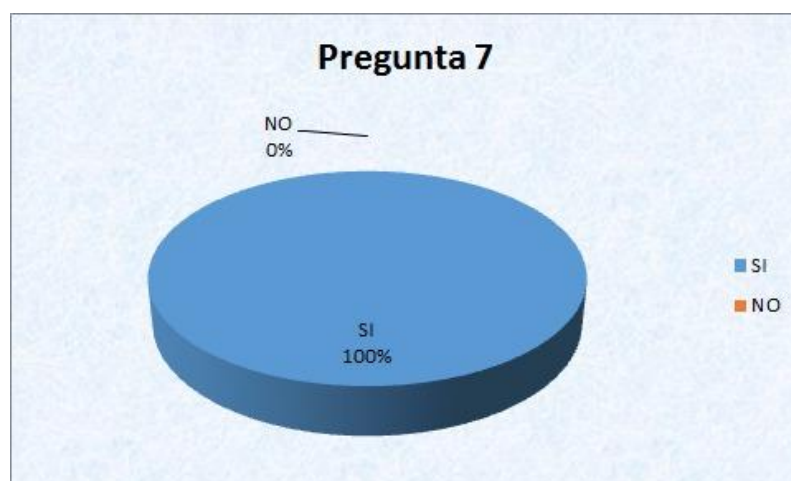


Figura. 10.13 Pregunta 7

Análisis

El 100% de las personas encuestadas probarían una nueva marca de abono orgánico.

8) ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por éste producto?

- Entre \$2.000 y \$10.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Entre \$40.000 y \$50.000
- Entre \$60.000 y \$70.000

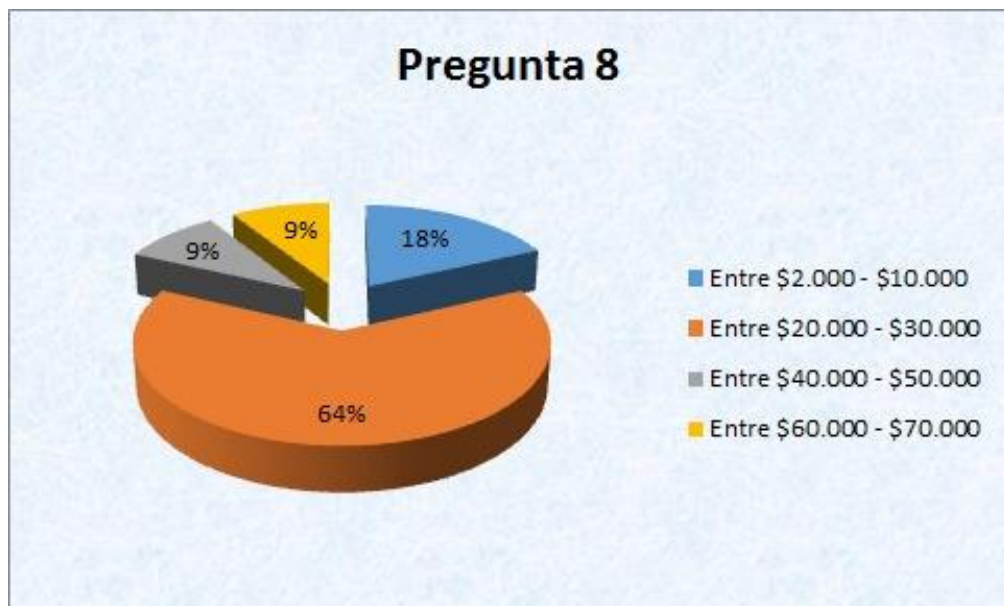


Figura. 10.14 Pregunta 8

Análisis

El 64% de la muestra poblacional pagarían por el nuevo producto entre \$20.000 y \$30.000, el 18% pagarían por el nuevo producto entre \$20.000 y \$10.000, el 9% pagarían por el nuevo entre \$40.000 y \$50.000 y el restante 9% pagarían entre \$50.000 y \$60.000.

9) Cuáles de las siguientes características le atraen del nuevo producto?

- Simplicidad
- Precio
- Diseño
- Innovador

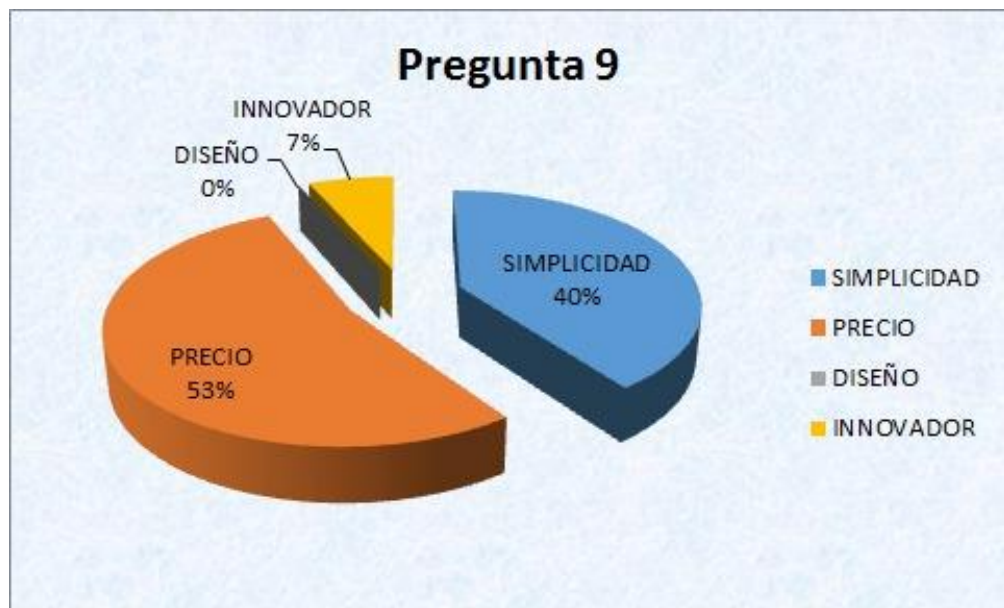


Figura. 10.15 Pregunta 9

Análisis

El 93% de las personas encuestadas brindaron la respuesta de que las características que más los atraían era la simplicidad y el precio, mientras que el 7% restante, la característica que los atraía era lo innovador.

10) ¿Dónde le gustaría poder adquirir éste producto?

- Tienda de barrio
- Supermercado
- Internet
- Tiendas agropecuarias

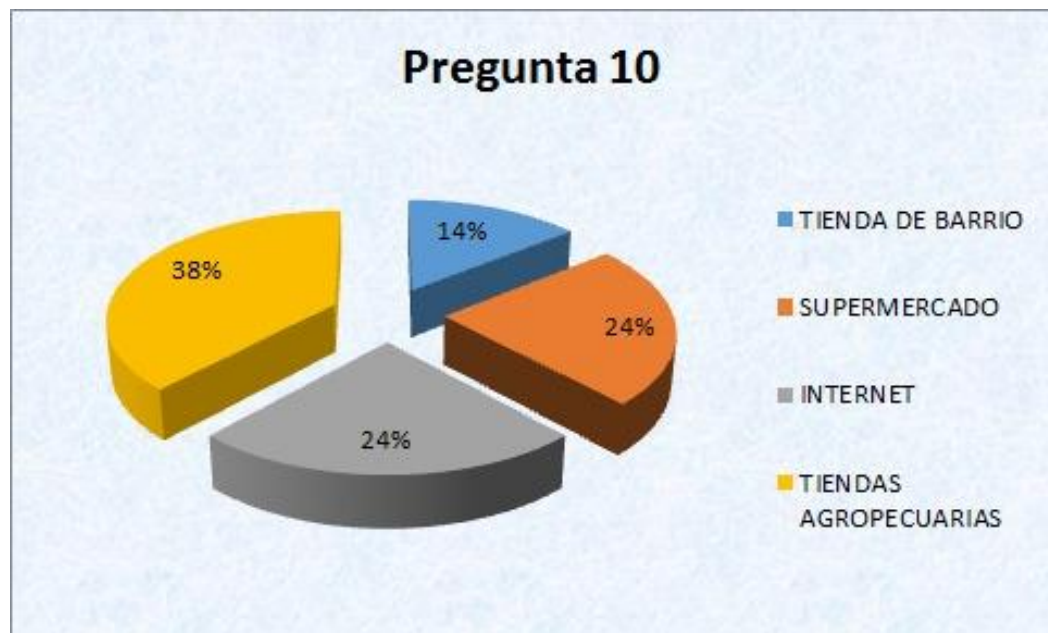


Figura. 10.16 Pregunta 10

Análisis

Según los datos arrojados por la encuesta, los lugares donde les gustaría encontrar el producto es: principalmente en tiendas agropecuarias, seguido por el supermercado e internet y por último en tiendas de barrio.

11) Qué sugerencias o recomendaciones tiene para éste abono orgánico

Análisis

Con base en lo obtenido, se detectan aspectos que los encuestados nos sugieren: tales como la calidad del producto, su uso específico, los descuentos y beneficios que podría llegar a tener el abono orgánico a partir de la cáscara de café, publicidad y modos de adquirir el mismo. Además de que la recomendación a otros agricultores y promoción sea masiva.

10.2 ENTREVISTAS

Entrevista No.1.

Nombre: CARLOS GONZALES

Cargo: Agricultor de: Café, Aguacate y Plátano.

Resumen Entrevista:

El entrevistado tiene experiencia con los abonos orgánicos. Sugiere que el abono orgánico de pulpa de café debe tener compuestos adicionales para complementarlo; ha utilizado abonos orgánicos como la champiñonaza, la gallinaza y el bagazo de caña. Creó que el abono a base de pulpa de café es un producto novedoso y amigable con el medio ambiente. Tiene disposición de comprar un producto como éste. Comenta que la tendencia de la agricultura es hacia lo ecológico y orgánico. Considera que hay un futuro prometedor con menos contaminación química de los suelos. El principal reto es disminuir la compra de insumos químicos costosos y dañinos para los cultivos. Sugiere un precio de venta del producto de \$13.000 COP por bulto de 40 kg. Los clientes potenciales para la venta de este producto podrían ser los citricultores, caficultores y aguacateros.

Entrevista No.2.

Nombre: AUGUSTO MARTINEZ SAENZ

Cargo: Agricultor de: Café y Aguacate.

Resumen Entrevista:

El entrevistado tiene experiencia utilizando abonos orgánicos como la champiñonaza y la gallinaza. Considera que los abonos orgánicos son importantes por la compatibilidad con las plantas. Le gustaría contar con un producto confiable y patentado. El abono a base de pulpa de café es una buena idea siempre y cuando demuestre sus beneficios en los cultivos, dicho lo anterior, está dispuesto a comprar el producto. Sugiere tener cultivos de prueba para demostrar la efectividad del abono. Cree que el sector agrícola tendría un futuro próspero si el gobierno y sus políticas cumplieran con lo que prometen. Nos brinda un precio sugerido entre \$50.000 y \$60.000 COP por bulto de 50 kg. Los clientes potenciales según su opinión son el sector cafetero, aguacatero y platanero para iniciar.

Entrevista No.3.

Nombre: JORGE MARTINEZ

Cargo: Agricultor de: Aguacate y Plátano.

Resumen Entrevista:

El entrevistado ha tenido experiencia manejando los lixiviados de la pulpa de café en sus cultivos. Promete un buen panorama con el producto que le estamos ofreciendo. Al tener experiencia con el mercado de los abonos orgánicos nos comenta que se tendría bastante competencia. El aserrín es un buen complemento aditivo para el producto que va comercializarse. La pulpa de café como abono orgánico lo ha tratado de manera rudimentaria. En sus cultivos ha utilizado pulpa de café combinado con champiñonaza obteniendo resultados positivos en la siembra. Considera que el producto tendrá buena acogida por parte del sector agrícola de Pereira. Si el producto se estandariza y se garantizan los resultados con los cultivos estaría dispuesto a comprarlo a un precio sugerido, según su conocimiento en el mercado, de \$13.000 COP por bulto de 50 kg. Un cliente potencial son las cooperativas y las asociaciones agrícolas.

Entrevista No.4.

Nombre: CARLOS MARTINEZ SAENZ

Cargo: Agricultor de Café.

Resumen Entrevista:

El entrevistado ha manejado la pulpa de café como abono orgánico y advierte sobre el manejo de los lixiviados que arrojan al momento de descomponerse y las graves consecuencias al no darle un manejo adecuado. Hay entes gubernamentales como la CARDER o el ICA los cuales regulan el tratamiento de la pulpa de café como desecho y no debe ser arrojado a los ríos o quebradas del sector. Considera como extraordinario el producto ofrecido. Todo abono orgánico le parece un producto excelente para sus cultivos. Según el precio y los resultados del producto, estaría dispuesto a comprarlo y probarlo. Comenta que ve un futuro muy incierto por las políticas y los cambios impredecibles del clima.

Entrevista No.5.

Nombre: EDGAR NICHOLLS RENGIFO
Cargo: Porcicultor y Agricultor de Plátano.

Resumen Entrevista:

El entrevistado ha manejado la pulpa de café junto con componentes como abono orgánico de manera empírica durante muchos años. Ha utilizado abonos orgánicos como la turba canadiense, la gallinaza y la porquinaza. Comenta que los abonos químicos son muy perjudiciales para los cultivos mientras que los orgánicos deben de ser más utilizados por los agricultores dados los beneficios que tienen; a pesar de que el abono orgánico no actúa a la velocidad del abono químico pero no es tan perjudicial con la tierra. Sugiere que el gobierno debería educar al campesino y a los agricultores sobre los abonos orgánicos y sus beneficios. Sugiere un precio de \$10.000 COP por bulto ya que la gallinaza sería nuestra referencia como competencia del mercado.

Entrevista No.6.

Nombre: RUBEN DARIO LOPEZ
Cargo: Agricultor de Plátano.

Resumen Entrevista:

El entrevistado utiliza actualmente un compuesto de varios abonos orgánicos combinando: gallinaza, soda caustica, pulpa de café y miel de purga. Tiene una opinión positiva a cerca del producto ofrecido. Según su experiencia, el abono orgánico tiene excelentes propiedades con los cultivos además de que vuelven sustentables al ser utilizados con elementos naturales. Está dispuesto a comprar el producto a un precio sugerido de \$30.000 COP por bulto de 50 kg. La competencia directa sería la porquinaza por sus características. El futuro del sector lo ve con mala perspectiva ya que el agricultor debe invertir cada vez más y más en los insumos de sus cultivos para poder ser competitivo en el mercado.

Entrevista No.7.

Nombre: JOSÉ MANUEL ARISTIZABAL
Cargo: Agricultor de Limón y Comerciante.

Resumen Entrevista:

El entrevistado tiene experiencia con los abonos orgánicos y conoce la gallinaza y la porquinaza como productos semejantes al que se le ofrece. Considera al abono químico como desfavorable para los cultivos ya que envenenan la tierra y los cultivos en los que es utilizado. Dada su experiencia en el mercado, sugiere que el

producto debe tener unos parámetros como lo es: la temperatura, la humedad, y los aditivos, para tener como resultado un producto estandarizado con garantías de que brindará buenos resultados con los cultivos para los que se proyecta ser implementados. Tiene disposición de compra del producto con un precio sugerido de \$1.000 COP por kg. El gobierno debe motivar más a las nuevas generaciones para que inviertan más en el agro y sean mejor incentivados para que el mercado prospere de manera positiva.

Entrevista No.8.

Nombre: SANTIAGO MARTINEZ NICHOLLS

Cargo: Agricultor de: Limón, Aguacate y Plátano.

Resumen Entrevista:

El entrevistado tiene una amplia experiencia utilizando abonos orgánicos en sus cultivos tales como: champiñonaza, porquinaza, gallinaza y también la pulpa de café. Considera la pulpa de café como un buen recuperador de suelos, tiene factores adversos como: el nivel de humedad, el transporte, el hedor que éste emana, y la falta de estandarización; hacen que el abono orgánico no tenga unos resultados constantes y contundentes. Es una buena idea al tratar de comercializarlo pero debe ser muy bien tratado. Los lixiviados se deben tener en cuenta para no generar inconvenientes ambientales en los cultivos. Dados los resultados que conoce por experiencia con la pulpa de café, está dispuesto a adquirir el producto. La competencia principal es la gallinaza ya que es fácil de conseguir en el mercado además de que es económico. Sugiere un precio entre \$12.000 y \$13.000 COP dadas las opciones de abonos orgánicos que hay en el mercado.

Entrevista No.9.

Nombre: ALBA RUBY GRAJALES ADARVE

Cargo: Agricultora de café.

Resumen Entrevista:

La entrevistada ha utilizado en sus cultivos abonos orgánicos como: el estiércol, la gallinaza y la pulpa de café con cal. Considera el abono orgánico como un recurso renovable para el agricultor y sus cultivos. Opina que el producto es una excelente idea, siempre y cuando sea producido de manera óptima y con tecnología para garantizar los resultados que promete dar. Tiene conocimiento de los perjuicios que trae el abono químico y según sus experiencias, la pulpa de café ha sido utilizada de manera empírica durante décadas. El sector agrícola tendría un futuro muy

prometedor si el gobierno les prestara la atención debida. El principal reto sería la competencia que hay actualmente en el mercado de los abonos.

Entrevista No.10.

Nombre: CRISTOBAL GRAJALES

Cargo: Agricultor de Café y Aguacate.

Resumen Entrevista:

El entrevistado conoce muy bien los suelos que cultiva y la pulpa de café le trae grandes beneficios a sus tierras ya que lo ha utilizado de manera empírica. La gallinaza y la champiñonaza son abonos que también ha utilizado para sus siembras. Estaría dispuesto a utilizar el producto siempre y cuando haya sido probada su efectividad y eficacia en los cultivos de prueba piloto. Sugiere un precio comprendido entre los \$65.000 y \$95.000 COP por bulto de 50 kg. Los clientes potenciales serían las cooperativas, las asociaciones de aguacateros y plataneros. La principal competencia sería Abocol ya que es el productor de abonos más grande de Colombia. El futuro del sector lo ve muy competido ya que el cafetero actualmente busca comercializar directamente sus cosechas con el cliente final sin intermediarios que afecten los precios del mercado.

Entrevista No.11.

Nombre: VALENTINA HINCAPIÉ

Cargo: Agricultora de Café y Floricultora.

Resumen Entrevista:

La entrevistada ha tenido experiencia con abonos orgánicos como el estiércol, la pulpa de café, la gallinaza, el compost y el humus. Los hongos son un buen elemento para controlar las plagas de los cultivos. Comprende el perjuicio que hay al implementar abonos químicos. Considera la comercialización de este abono como buena siempre y cuando sea un producto estandarizado en su producción, garantizando así un alto grado de confiabilidad para los cultivos de los agricultores. Sugiere que al comercializarlo debemos comprobarles a los clientes su efectividad por medio de cultivos piloto en donde se vean los resultados al utilizar un abono orgánico a base de pulpa de café. Un cliente potencial serían las cooperativas de caficultores. Se puede manejar un buen precio sin necesidad de sacrificar rentabilidades demostrando los beneficios del producto adecuadamente.

ENTREGABLES DE LA INVESTIGACIÓN (OBJETIVOS ESPECÍFICOS)

11. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1

Identificar el mercado potencial del abono orgánico mediante una investigación de mercados en la ciudad de Pereira.

Con la herramienta de la encuesta se han seleccionado una serie de preguntas para observar el comportamiento del mercado objetivo con respecto al producto que se va a comercializar.

¿Había escuchado antes de éste producto?

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si el cliente conoce un producto con características similares al que vamos a comercializar.

¿Qué opina de éste nuevo producto?

La razón por la cual se hizo esta pregunta es para que el cliente haga una retroalimentación de lo que sabe, después de haber afirmar que conocía el producto.

¿Cree usted que éste abono orgánico ayudará al sector agropecuario, rural y productores?

Se pretende que el cliente nos brinde un punto de vista, basado en su experiencia, sobre los beneficios que tiene el abono orgánico con respecto al abono químico.

¿Ha comprado abonos orgánicos?

Se busca tener un dato estimado de la cantidad de clientes que han comprado abono orgánico.

Si su respuesta al punto anterior fue sí, ¿cómo cuáles?

Con esta pregunta, el cliente nos brindará información específica del tipo de abono orgánico que ha utilizado.

¿Cada cuánto los compra?

El cliente da a conocer la frecuencia con la que adquiere el producto.

¿Probaría una nueva marca de abono orgánico?

Aquí se busca medir el nivel de aceptación que tendría nuestro producto en el mercado.

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por éste producto?

Según el conocimiento del cliente en el mercado del abono orgánico, se podrá estimar el precio tentativo de venta.

¿Cuáles de las siguientes características le atraen del nuevo producto?

De acuerdo a las características descritas (simplicidad, precio, diseño e innovador), el cliente nos dirá la preferencia por la cual adquiriría el producto.

¿Dónde le gustaría poder adquirir éste producto?

El cliente revelará su sitio predilecto para comprar el producto.

Que sugerencias o recomendaciones tiene para este abono orgánico.

El cliente hará un comparativo del producto con respecto a nuestra competencia en el mercado y hará críticas constructivas para poder lanzar un producto ajustado a sus necesidades.

12. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:

Desarrollar un estudio técnico que permita determinar qué tipo de instalación se necesita para la nueva empresa ⁵⁴.

Se estima que para la infraestructura requerida para llevar a cabo la implementación del proyecto, además de que se debe almacenar un promedio de 4000 bultos de 50 kg mensualmente, la bodega junto con las oficinas deben sumar un área de 700 m² aproximadamente y contar con una altura de 6 m como mínimo en la parte de almacenamiento para cumplir con los movimientos de inventario estimados.

12.1 ESQUEMA PISO 1



Figura. 12.17 Vista general del primer piso

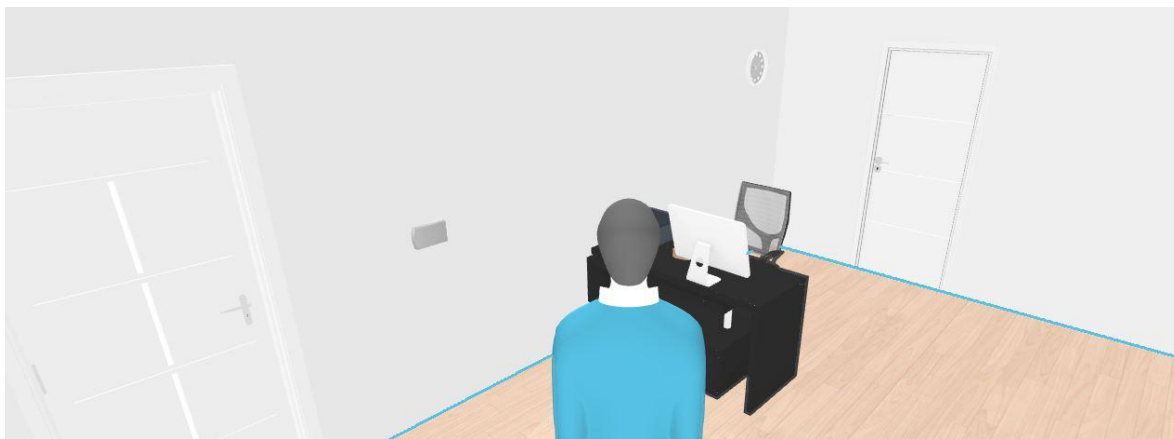


Figura. 12.18 Recepción



Figura. 12.19 Escaleras y ventana primer piso

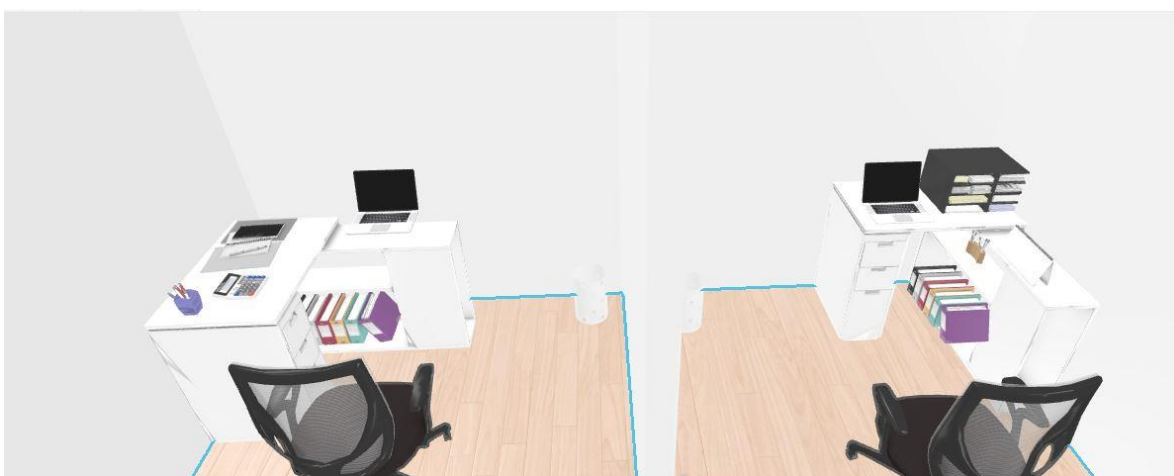


Figura. 12.20 Cubículos de contabilidad y logística



Figura. 12.21 Baño

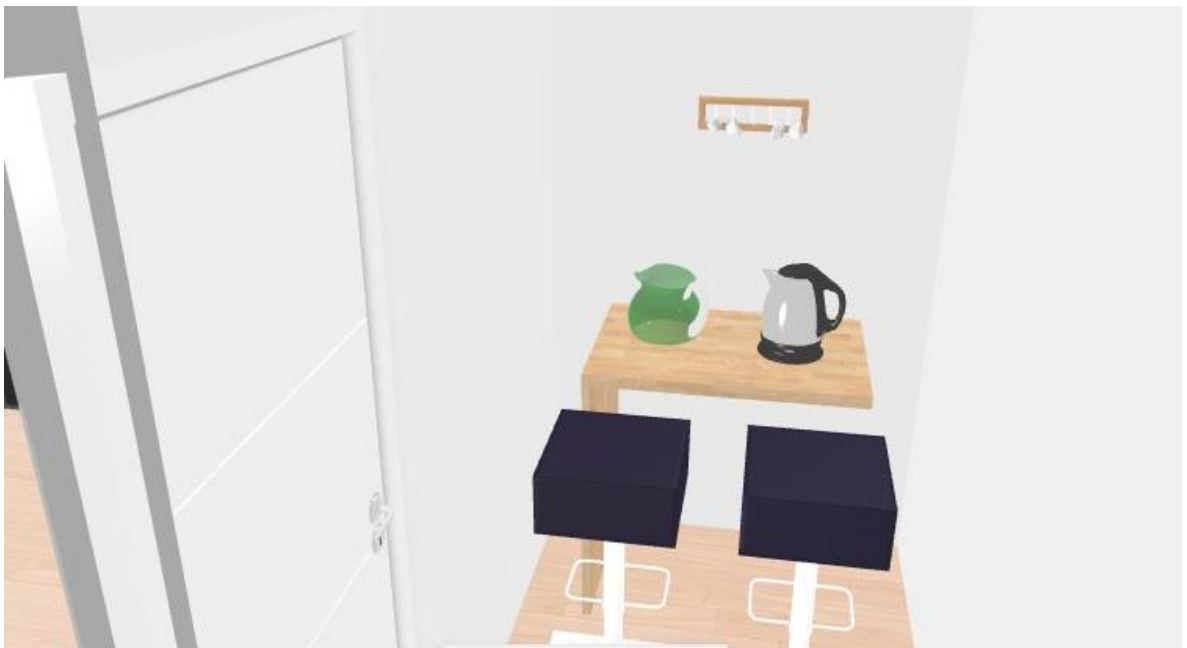


Figura. 12.22 Cocineta

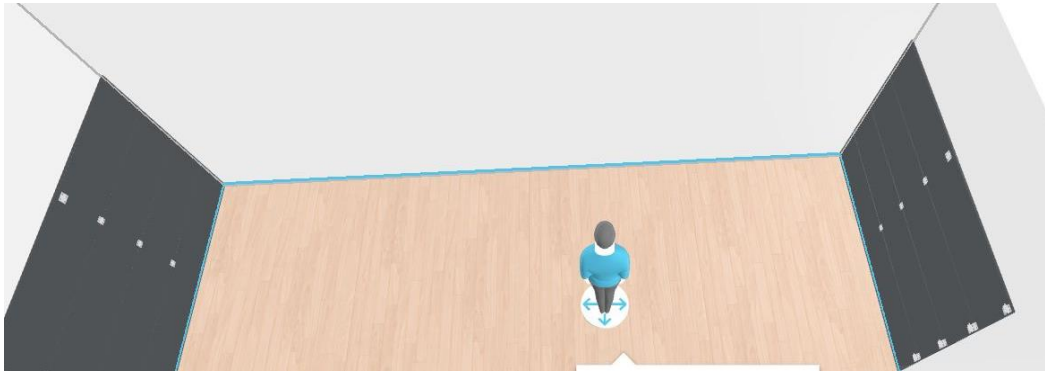


Figura. 12.23 *Desembarque*

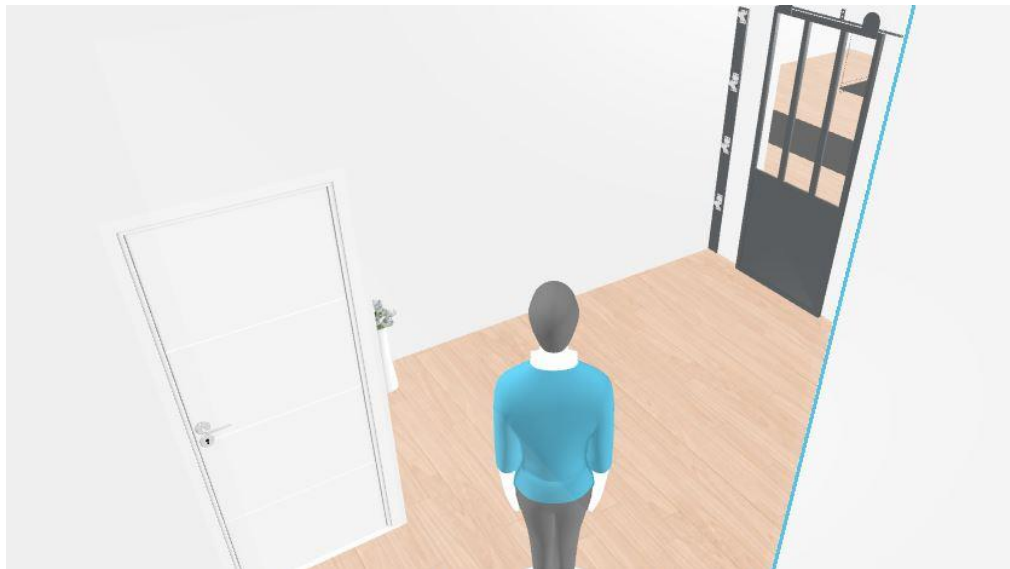


Figura. 12.24 *Paso al almacén*

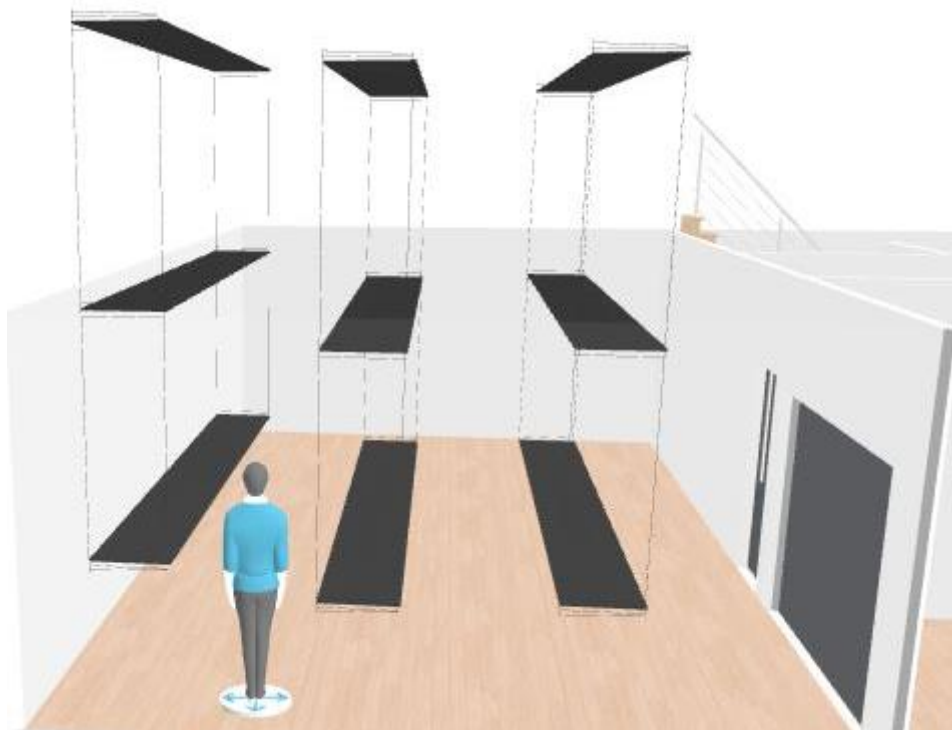


Figura. 12.25 Almacén

12.2 ESQUEMA PISO 2

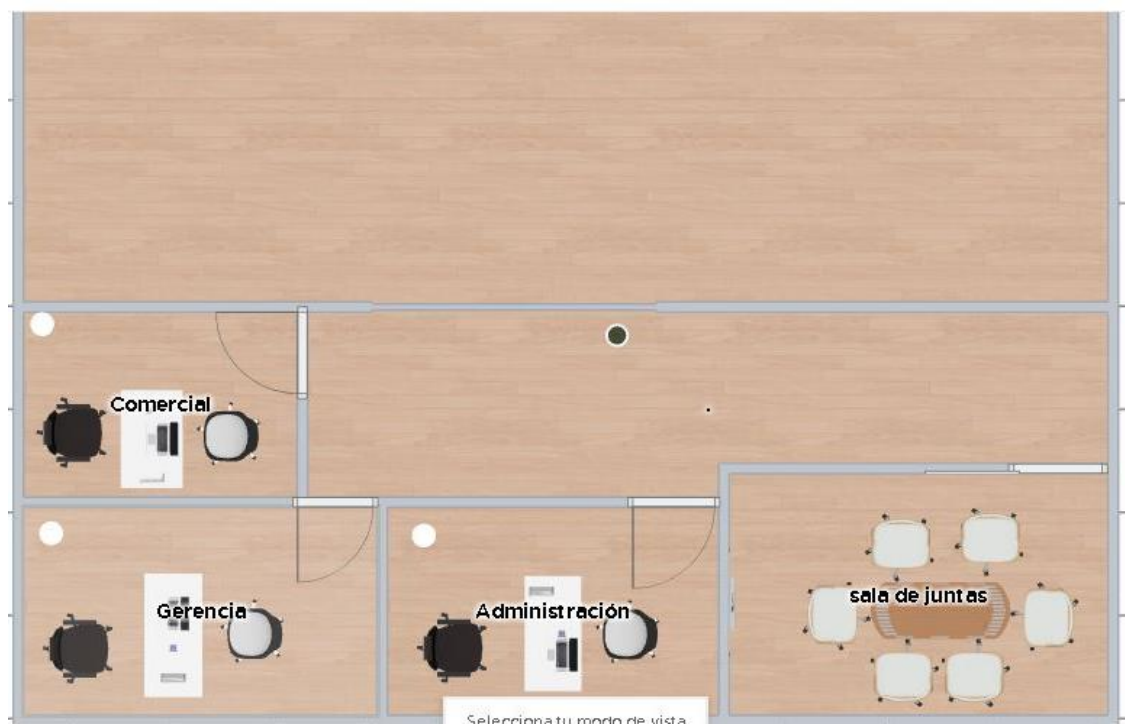


Figura. 12.26 Vista segundo piso



Figura. 12.27 Oficina departamento comercial

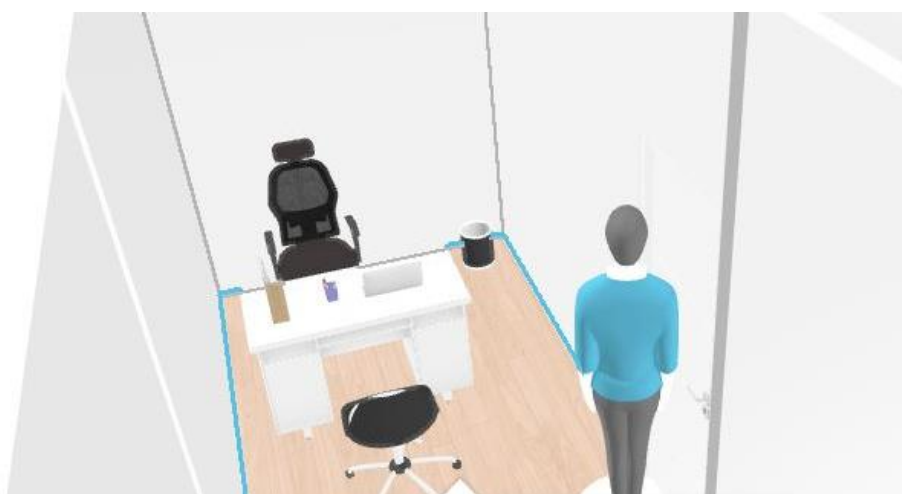


Figura. 12.28 Oficina gerencia general

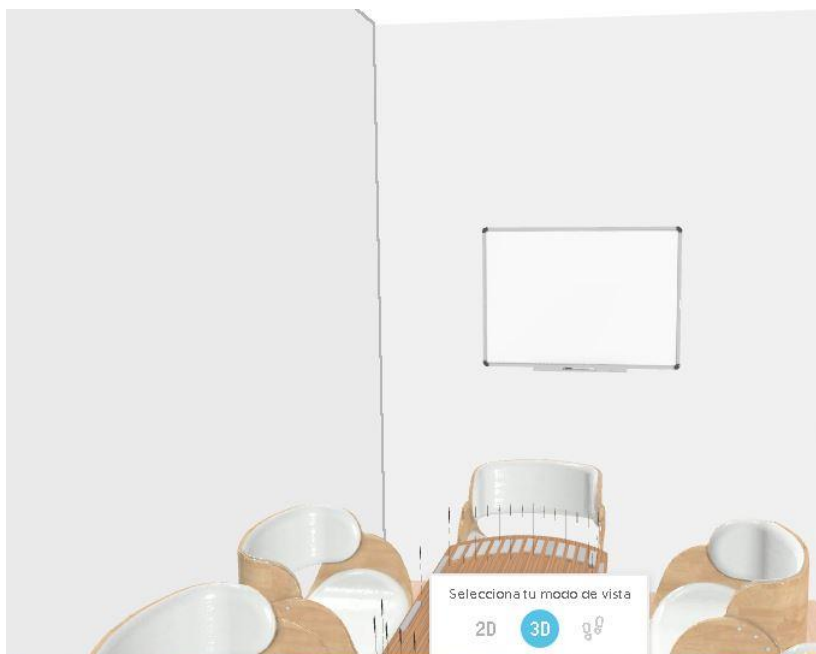


Figura. 12.29 Sala de juntas

13. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:

Implementar una plataforma estratégica adecuada para la nueva empresa comercializadora de abono orgánico en la ciudad de Pereira y establecer sus parámetros legales para su creación.

13.1 MISIÓN

Comercializar un producto innovador que le devuelva la fertilidad a las tierras de nuestros clientes así como lograr mantener el equilibrio y balance que un suelo sustentable requiere, para que puedan utilizar ese activo llamado tierra de una manera eficiente y productiva, por medio de nuestro abono orgánico a base de pulpa de café.

13.2 VISIÓN

Ser la mejor opción de compra de abonos orgánicos en el área metropolitana de la ciudad de Pereira para el año 2023; Posicionando el producto con una cultura diferenciadora impulsando los cultivos autosustentables.

13.3 VALORES CORPORATIVOS

- **Servicio:**

Orientamos nuestros esfuerzos a proporcionar soluciones a los clientes y colaboradores superando sus expectativas de forma oportuna, amable y efectiva.

- ***Adaptabilidad:***

Somos hábiles para comprender y actuar proactivamente ante los cambios del entorno y las oportunidades del mercado agrícola.

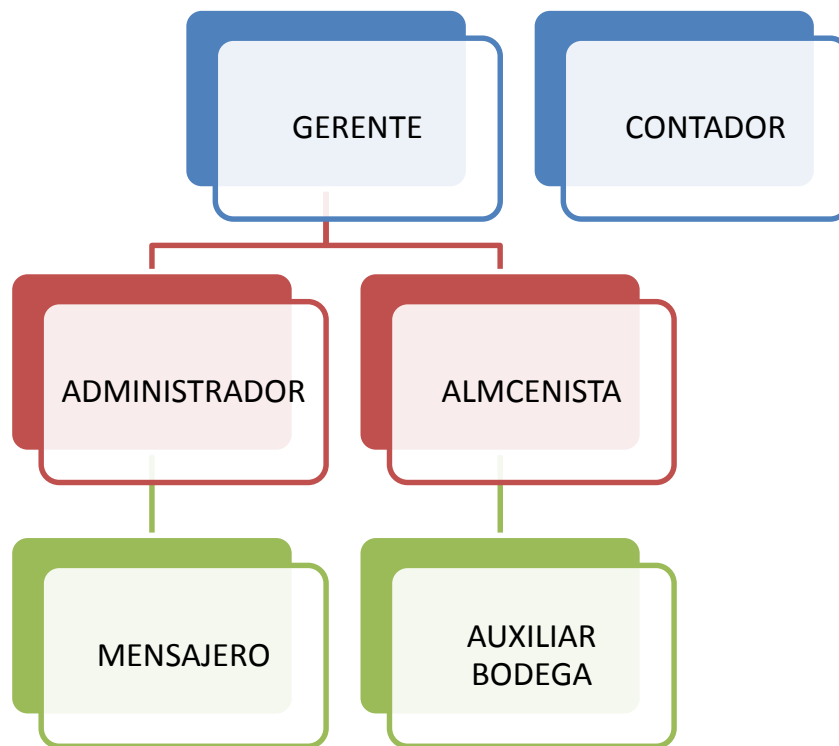
- ***Simplicidad:***

Dedicamos esfuerzos a lo que es relevante con objetividad y sin perder de vista los objetivos estratégicos.

13.4 POLÍTICAS

Empresa dedicada a brindar soluciones integrales por medio de comercialización de abono orgánico, comprometida en mantener la satisfacción de nuestros clientes contando con un personal competente y capacitado para prevenir riesgos que puedan afectar los procesos. ABONOS LA PULPA S.A.S adopta como parte de sus compromisos velar por la prevención de los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y la protección del medio ambiente cumpliendo con los requisitos legales aplicables a la compañía y mejorando continuamente los procesos.

13.5 ORGANIGRAMA



13.6 MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE

Dependencia: Gerencia General

Número de Personas a Cargo: Todo el personal de la Empresa

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa.

Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los

Empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.

b) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y

Los recursos de cada área de la Empresa.

c) Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la

Consecución de los objetivos de la Empresa.

d) Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados

e) Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, Incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.

f) Consultar y coordinar con el Presidente y Director Financiero las compras de

Activos Fijos.

g) Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo.

h) Constatar que el servicio para los dolientes, sus familias, personal externo y cliente interno sea de la mayor excelencia.

i) Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.

j) Debe buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.

k) Debe verificar y establecer junto con el Director Financiero, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas que componen la Empresa, al igual que su ejecución.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

Ser profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.

Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.

Experiencia comprobada en cargos similares. Mínima de tres (3) años.

Edad mínima de 30 años.

NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR

Dependencia: Área Administrativa

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente

Número de Cargos: Uno (1)

Número de personas a cargo: Personal administrativo.

FUNCIÓN BÁSICA:

Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física. Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a) Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.

b) Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.

- c) Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal de conductores y servicios generales.
- d) Estudiar solicitud de empleo, Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones la Seguridad Social, Caja de Compensación Familiar, Sena, Arp, etc.
- e) Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- f) Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado. Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- g) Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- h) Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores.
- i) Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.
- j) Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- k) Controlar la asistencia de los trabajadores.
- l) Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.
- m) Elaborar el Reglamento Interno de trabajo sino existe y tramitarlo ante el Ministerio de Trabajo, colocar una copia en un lugar visible.
- n) Velar por que se cumplan las normas de Seguridad Industrial.
- o) Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.
- p) Recibir los descargos del personal amonestado e efectuar su evaluación.
- q) Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignada.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

Formación profesional preferiblemente Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Abogado y con experiencia en manejo de personal.

Edad máxima 35 años

Experiencia comprobada en cargos similares.

Edad 25 a 35 años

NOMBRE DEL CARGO: MENSAJERO

Dependencia: Área Administrativa

Número de cargos: Uno (1)

Número de personas a cargo: Ninguna

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

FUNCIÓN BÁSICA:

Es directamente responsable del envío de los documentos generados por todas las áreas de la Empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se

haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las áreas de la Empresa.

b) Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.

c) Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de documentos y demás.

d) Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc.

e) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

Conocimiento de la ciudad y experiencia mínima de dos años en cargo similar.

Bachiller.

NOMBRE DEL CARGO: ALMACENISTA

Dependencia: Gerencia

Cargo del jefe inmediato: Gerente

Número de cargos: Uno (1)

Número de personas a cargo: Auxiliar de bodega

FUNCIÓN BÁSICA:

Manejar y mantener dentro de los parámetros y normas de seguridad y administrativas, las herramientas, materiales y equipos a su cargo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a) Mantener actualizados los registros de herramientas, equipos y materiales.

b) Realizar inspecciones de herramientas, materiales y equipos.

c) Llevar registros de pedidos o requisiciones de materiales herramientas y equipos, así como las salidas de almacén de estos elementos.

d) Mantener su sitio de trabajo en perfecto estado de orden y aseo.

e) Responder por las pérdidas generadas de las herramientas, equipos y materiales a su cargo.

f) Llevar registro u hoja de vida de herramientas y equipos de la empresa.

g) Informar sobre cualquier anomalía presentada en las herramientas, materiales y equipos a su cargo.

h) Participar de las reuniones programadas por la Gerencia.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

Excelentes relaciones humanas.

Bachiller básico.

Habilidad con el manejo de materiales.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

Dependencia: Gerencia
Cargo del jefe inmediato: Almacenista
Número de cargos: Uno (1)
Número de personas a cargo: Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA:

Ejecutar labores de carácter sencillo, rutinarias y repetitivas, en apego a los métodos y procedimientos previamente establecidos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Revisar, clasificar y despachar suministros, materiales, herramientas y equipo de los diferentes pedidos que han sido preparados.
- b) Cargar y descargar la mercadería en general.
- c) Empacar y entarimar las solicitudes de pedido de los diferentes despachos.
- d) Llevar controles de las salidas, devoluciones y existencia de suministros, materiales, herramientas, equipo y artículos almacenados en las bodegas.
- e) Colaborar en el plaqueo de los activos de la institución.
- f) Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en los despachos.
- g) Archivar documentación variada.
- h) Mantener actualizada la base de datos de la sección y de la bodega, con la información pertinente para cada una de ellas; así como de los diversos controles que se llevan en dicha bodega.
- i) Elaborar reportes diversos relacionados con las funciones de su competencia.
- j) Atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y usuarios.
- k) Realizar otras labores propias del cargo.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

Excelentes relaciones humanas.
Bachiller con estudios en mercadotecnia.

14. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4

Analizar la factibilidad financiera a los 3 años.

14.1 EJERCICIO PARA EL AÑO 1

ABOCAFÉ SAS		Presupuesto anual - INGRESOS AÑO 1												
T	Ventas	460.350.000	Ingresos financieros	9.999.996	Ing. extraordinarios	0	TOTAL INGRESOS		470.349.996					
Ventas mensuales														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Ventas	24.300.000	25.650.000	39.150.000	43.200.000	40.500.000	33.750.000	35.100.000	39.150.000	44.550.000	43.200.000	44.550.000	47.250.000	460.350.000
	UNIDADES	1.800	1.900	2.900	3.200	3.000	2.500	2.600	2.900	3.300	3.200	3.300	3.500	
	ABOCAFÉ X 50KG	24.300.000	25.650.000	39.150.000	43.200.000	40.500.000	33.750.000	35.100.000	39.150.000	44.550.000	43.200.000	44.550.000	47.250.000	460.350.000
2	% Devoluciones	3,00%	NOTA: SE ESTIMA UN PRECIO DE VENTA POR BULTO DE 50KG A \$13.500 COP											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
3	Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996
NOTA: SE REALIZA UN PRÉSTAMO DE \$30.000.000 COP A 60 MESES A UNA TASA E.A. DE 0,75%, SE DIFIEREN MES A MES PARA AMORTIZAR DURANTE 3 AÑOS														
	PRÉSTAMO BANCO	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996

TABLA 14.1 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1

ABOCAFÉ SAS			Presupuesto anual - GASTOS AÑO 1										
T	Total ingresos	470.349.996	Total Gastos	482.544.460	EBITDA	-36.004.960	RESULTADO prev.	-28.503.071					
1	Existencias y compras												
1.1	Stock al inicio	32.000.000	Se comprán 4.000 unds para el stock inicial a un costo de \$8.000 por Bulto de 50 kg										
1.2	Stock de seguridad	0											
1.2	% Margen bruto	33,33%	Con respecto a un precio de venta establecido en \$13.500 según el mercado :										
2	Gastos de producción o servicio												
2.1	Gastos fijos	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
	12.120.000												
	TRANSPORTE	7.800.000	1.200.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	COSTO BODEGAJE	4.320.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
3	Gastos de marketing y ventas												
3.1	Publicidad y promoción	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000
	4.020.000												
	PUBLICIDAD RADIO	2.100.000	350.000		350.000		350.000		350.000			350.000	
	VOLANTES	240.000	60.000		60.000		60.000		60.000		60.000		
	PUBLICIDAD DIGITAL	1.080.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
	MATERIAL POP	600.000	150.000		150.000		150.000		150.000		150.000		
3.2	Gastos de venta	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
	4.200.000												
	RODAMIENTO	4.200.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
4	Gastos generales y administración												
	Gastos generales	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000
	61.890.000												
	Alquileres	54.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
	OFICINA + BODEGA	54.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
	Suministros	3.720.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
	ACUEDUCTO	300.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	ENERGÍA	720.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	INTERNET	900.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
	TELEFONÍA MOVIL	1.800.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
	Mantenimiento	720.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	LIMPIEZA	720.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	Material Oficina	450.000	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0
	PAPELERIA	450.000	150.000			150.000				150.000			
	Asesorías	3.000.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	CONTADOR	3.000.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
5	Otros gastos												
5.1	Gastos financieros	225.000	222.017	219.011	215.983	212.933	209.859	206.762	203.642	200.499	197.332	194.141	190.927
	2.498.107												
	PRÉSTAMO BANCO	2.498.107	225.000	222.017	219.011	215.983	212.933	209.859	206.762	203.642	200.499	197.332	194.141
5.2	% Impuestos sobre utilidad	35,00%											

ABOCAFÉ SAS			Presupuesto anual - NÓMINA AÑO 1						
Cargo	salario	Aux de transporte	Total ingresos	Salario base de cotizacion	Descuento para salud	Descuento para pension	Dto Fondo de solidaridad	Total descuentos	Valor a girar al trabajador
GERENTE	2.000.000	0	2.000.000	2.000.000	-80.000	-80.000	0	-160.000	1.840.000
ADMINISTRADOR	1.500.000	97.032	1.597.032	1.500.000	-60.000	-60.000	0	-120.000	1.477.032
ALMACENISTA	950.000	97.032	1.047.032	950.000	-38.000	-38.000	0	-76.000	971.032
AUX BODEGA + MENSAJERO	828.116	97.032	925.148	828.116	-33.125	-33.125	0	-66.249	858.899
	5.278.116	291.096	5.569.212	5.278.116	-211.125	-211.125	0	-422.249	5.146.963

Pagos a la seguridad social

Salud		
8.5% Empresa	5.278.116	448.640
4% de los trabajadores	5.278.116	211.125
Total Salud		659.765
Pension		
12% empresa	5.278.116	633.374
4% de los trabajadores	5.278.116	211.125
Total Pension		844.499
Fondo de solidaridad pensional	0	0
ARL	5.278.116	27.552
Parafiscales		
Comfamiliar 4%	5.278.116	211.125
ICBF 3%	5.278.116	158.343
Sena 2%	5.278.116	105.562
Total Parafiscales		475.030
Flujo de caja mensual		7.153.808
Provisiones		
Cesantias	5.569.212	464.101
Intereses a las cesantias		55.692
Prima de servicios		464.101
Vacaciones	5.278.116	219.922
Total provisiones		1.203.816
Costo total de la nomina mensual		8.357.624

TABLA 14.3 PRESUPUESTO ANUAL DE NÓMINA AÑO 1

ABOCAFÉ SAS

Presupuesto anual - PERSONAL AÑO 1

Gastos de personal		FIJO	99.800.047	NO FIJO		0	Comisiones		0	T	99.800.047
--------------------	--	------	------------	---------	--	---	------------	--	---	---	------------

1

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%FP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dirección			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
GERENTE	1.840.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ADMINISTRADOR	1.477.032	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal Fijo			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ALMACENISTA	971.032	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AUXILIAR BODEGA + MENSAJERO	858.899	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABLA 14.4 PRESUPUESTO ANUAL DE NÓMINA AÑO 1

INGRESOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	460.350.000		24.300.000	25.650.000	39.150.000	43.200.000	40.500.000	33.750.000	35.100.000	39.150.000	44.550.000	43.200.000	44.550.000	47.250.000
Menos venta	-13.810.500	-3,0%	-729.000	-769.500	-1.174.500	-1.296.000	-1.215.000	-1.012.500	-1.053.000	-1.174.500	-1.336.500	-1.296.000	-1.336.500	-1.417.500
Venta neta total	446.539.500	97,0%	23.571.000	24.880.500	37.975.500	41.904.000	39.285.000	32.737.500	34.047.000	37.975.500	43.213.500	41.904.000	43.213.500	45.832.500
GASTOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo	297.707.885	66,7%	15.714.786	16.587.829	25.318.266	27.937.397	26.191.310	21.826.091	22.699.135	25.318.266	28.810.440	27.937.397	28.810.440	30.556.528
G. Producción/servicio	12.120.000	2,7%	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Fijos	12.120.000	2,7%	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Personal	99.800.047	22,3%	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671
P. Producción/servicio	99.800.047	22,3%	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671
Marketing y vtas	8.220.000	1,8%	1.000.000	440.000	790.000	650.000	790.000	440.000	1.000.000	440.000	790.000	650.000	790.000	440.000
Publicidad y promoción	4.020.000	0,9%	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000
Gastos de venta	4.200.000	0,9%	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
G. Generales y adm	61.890.000	13,9%	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000	5.270.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000
Alquileres	54.000.000	12,1%	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Suministros	3.720.000	0,8%	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
Mantenimiento	720.000	0,2%	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Material Oficina	450.000	0,1%	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0
Asesorías	3.000.000	0,7%	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Total gastos	479.737.932	107,4%	31.861.456	31.424.500	40.504.936	42.984.067	41.527.980	36.662.762	38.095.805	40.154.936	44.147.111	42.984.067	43.997.111	45.393.198
	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EBIDTA	-33.198.432	-7,4%	-8.290.456	-6.544.000	-2.529.436	-1.080.067	-2.242.980	-3.925.262	-4.048.805	-2.179.436	-933.611	-1.080.067	-783.611	439.302
Resultado explotación	-33.198.432	-7,4%	-8.290.456	-6.544.000	-2.529.436	-1.080.067	-2.242.980	-3.925.262	-4.048.805	-2.179.436	-933.611	-1.080.067	-783.611	439.302
FINANCIEROS														
Ingresos	9.999.996	2,2%	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333
Gastos	2.498.107	0,6%	225.000	222.017	219.011	215.983	212.933	209.859	206.762	203.642	200.499	197.332	194.141	190.927
EXTRAORDINARIOS														
Ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Antes de impuestos	-25.696.543	-5,8%	-7.682.123	-5.932.684	-1.915.115	-462.718	-1.622.580	-3.301.788	-3.422.235	-1.549.746	-300.777	-444.067	-144.420	1.081.708
Impuestos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	378.598
Pérdidas	-26.075.141	-5,8%	-7.682.123	-5.932.684	-1.915.115	-462.718	-1.622.580	-3.301.788	-3.422.235	-1.549.746	-300.777	-444.067	-144.420	703.110



FIGURA 14.30 VENTA NETA VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 1

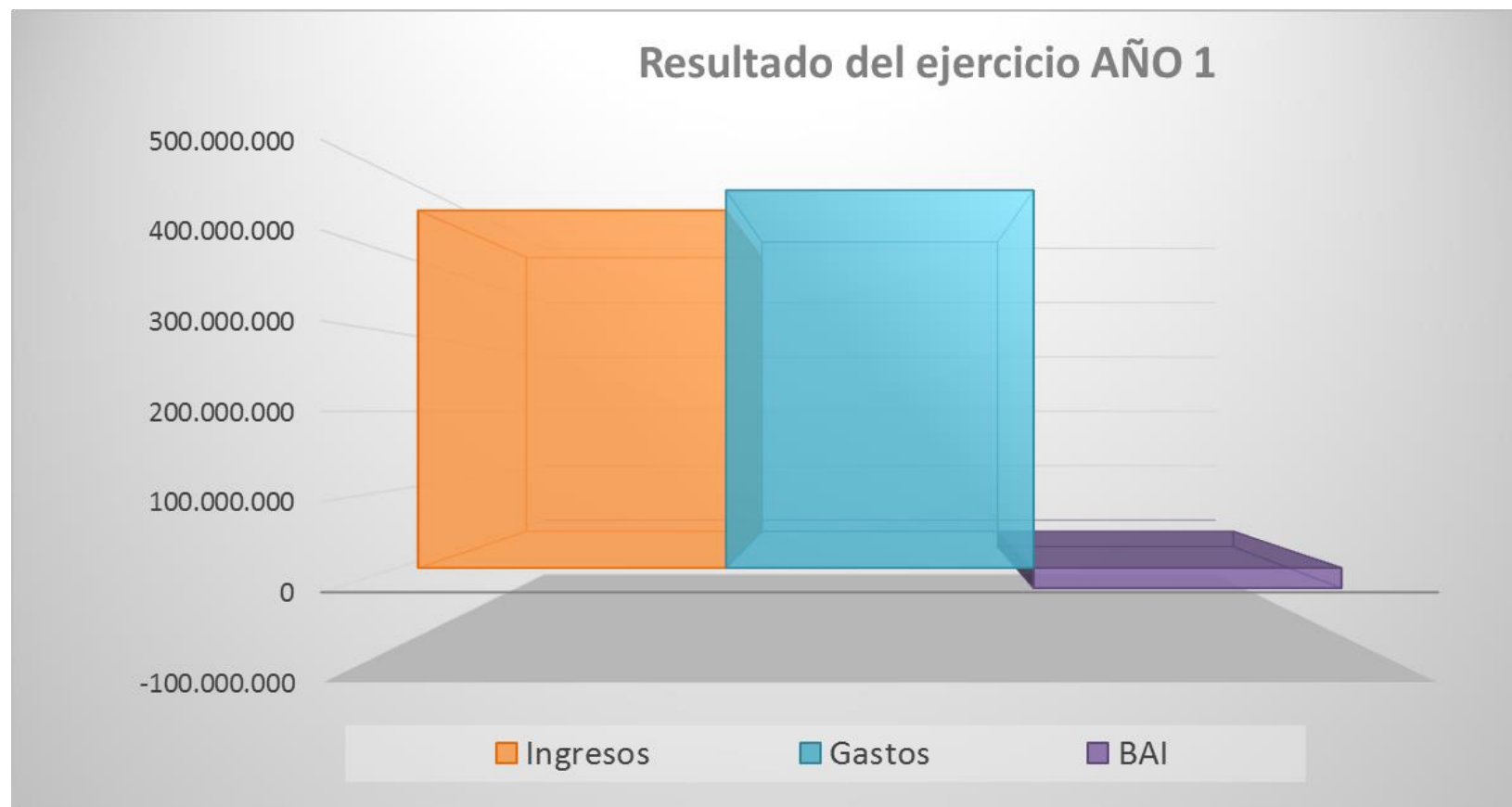


FIGURA 14.31 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 1

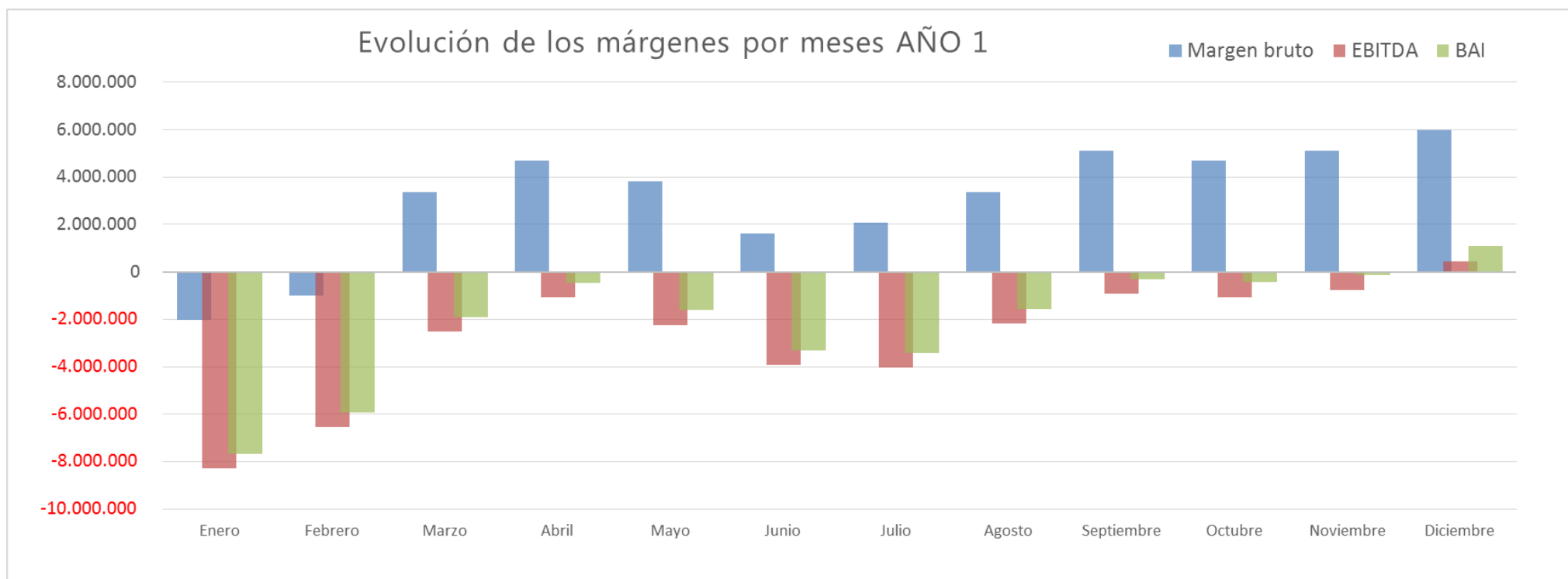


FIGURA 14.32 EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES POR MESES AÑO 1

ABOCAFÉ SAS		Presupuesto Anual PyG AÑO 1												
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ingresos por Ventas	24.300.000	25.650.000	39.150.000	43.200.000	40.500.000	33.750.000	35.100.000	39.150.000	44.550.000	43.200.000	44.550.000	47.250.000	460.350.000	
Devoluciones	-729.000	-769.500	-1.174.500	-1.296.000	-1.215.000	-1.012.500	-1.053.000	-1.174.500	-1.336.500	-1.296.000	-1.336.500	-1.417.500	-13.810.500	-3,0%
Venta neta	23.571.000	24.880.500	37.975.500	41.904.000	39.285.000	32.737.500	34.047.000	37.975.500	43.213.500	41.904.000	43.213.500	45.832.500	446.539.500	97,0%
Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Consumo	15.714.786	16.587.829	25.318.266	27.937.397	26.191.310	21.826.091	22.699.135	25.318.266	28.810.440	27.937.397	28.810.440	30.556.528	297.707.885	66,7%
Personal	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	99.800.047	22,3%
Salarios producción y servicio	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	8.316.671	99.800.047	22,3%
Publicidad y promoción	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	4.020.000	0,9%
Gastos Generales	7.180.000	6.430.000	6.430.000	6.430.000	6.580.000	6.430.000	6.430.000	6.430.000	6.580.000	6.430.000	6.430.000	6.430.000	78.210.000	17,5%
Gastos producción y servicios	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	12.120.000	2,7%
Gastos ventas	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000	0,9%
Alquileres	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	54.000.000	12,1%
Suministros	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	3.720.000	0,8%
Mantenimiento	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	0,2%
Material Oficina	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	450.000	0,1%
Asesorías	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000	0,7%
Total Gastos	31.861.456	31.424.500	40.504.936	42.984.067	41.527.980	36.662.762	38.095.805	40.154.936	44.147.111	42.984.067	43.997.111	45.393.198	479.737.932	107,4%
Ingresos Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	2,2%
Gastos Financieros	-225.000	-222.017	-219.011	-215.983	-212.933	-209.859	-206.762	-203.642	-200.499	-197.332	-194.141	-190.927	-2.498.107	-0,6%
Resultados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Resultado antes de impuestos	-7.682.123	-5.932.684	-1.915.115	-462.718	-1.622.580	-3.301.788	-3.422.235	-1.549.746	-300.777	-444.067	-144.420	1.081.708	-25.696.543	-5,8%
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	378.598	378.598	0,1%
Resultado del ejercicio	-7.682.123	-5.932.684	-1.915.115	-462.718	-1.622.580	-3.301.788	-3.422.235	-1.549.746	-300.777	-444.067	-144.420	703.110	-26.075.141	-5,8%

TABLA 14.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1

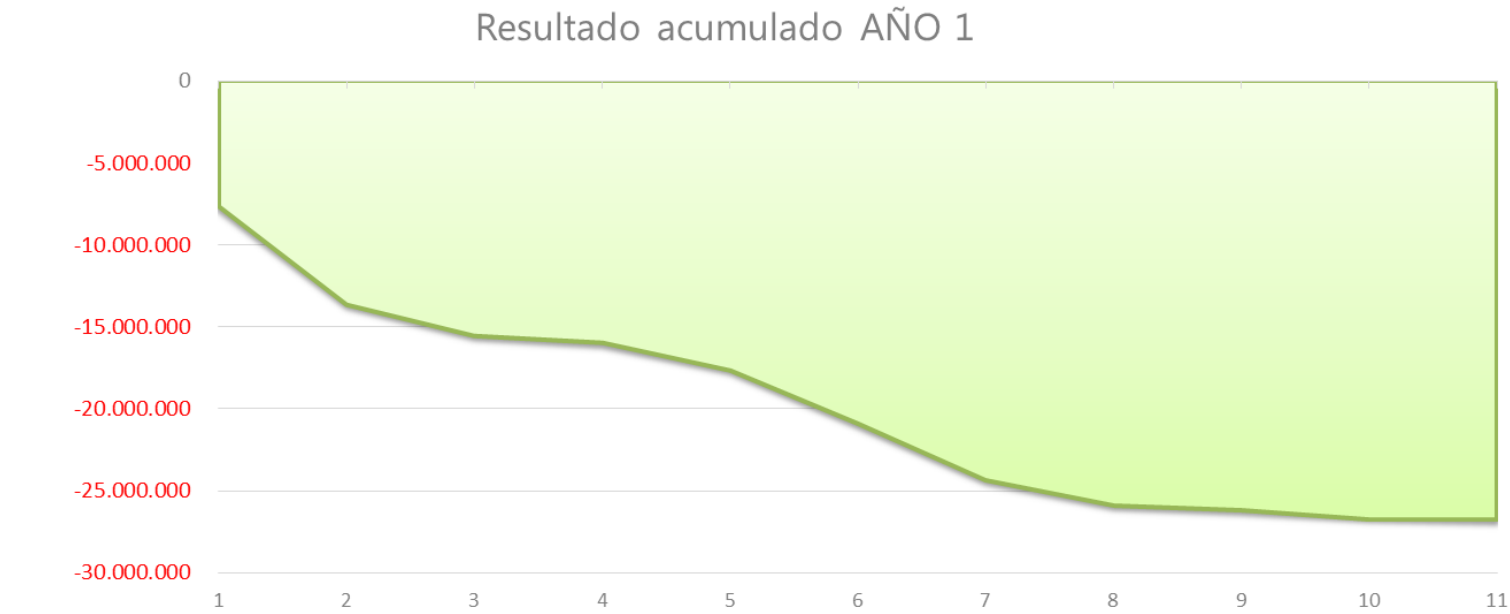
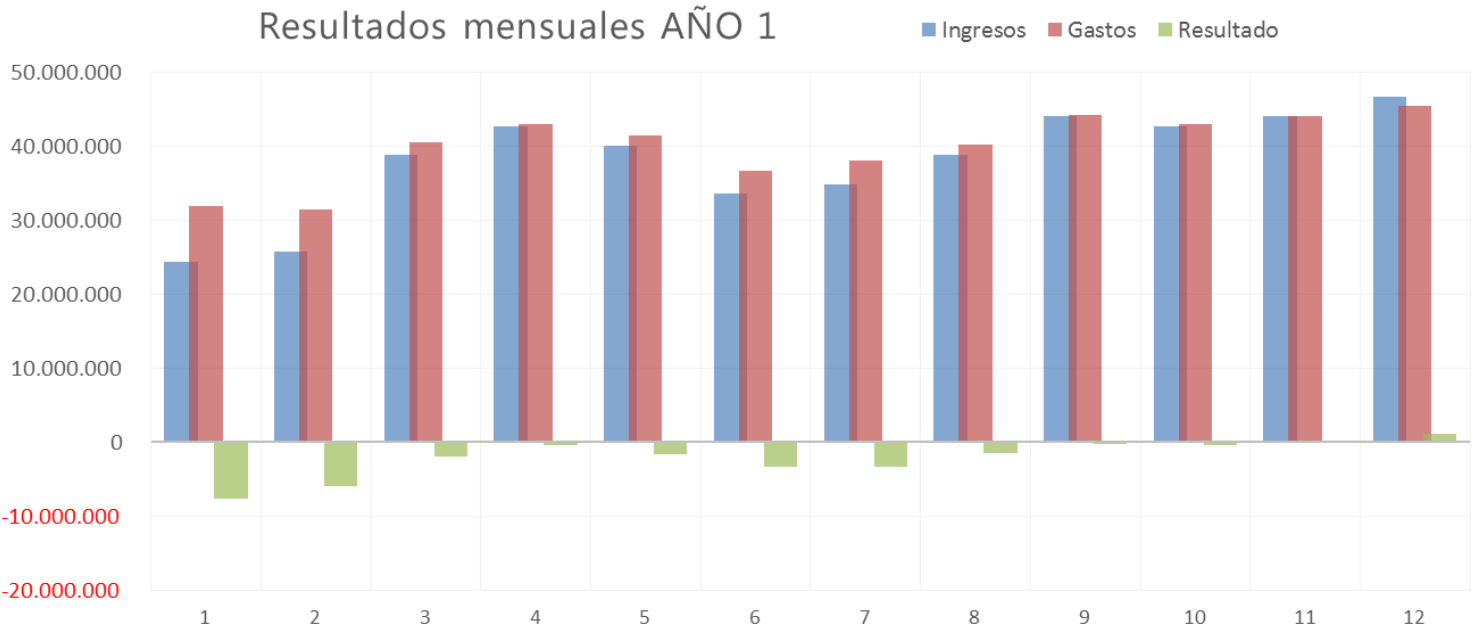


FIGURA 14.33 RESULTADOS MENSUALES AÑO 1

FIGURA 14.34 RESULTADO ACUMULADO AÑO 1

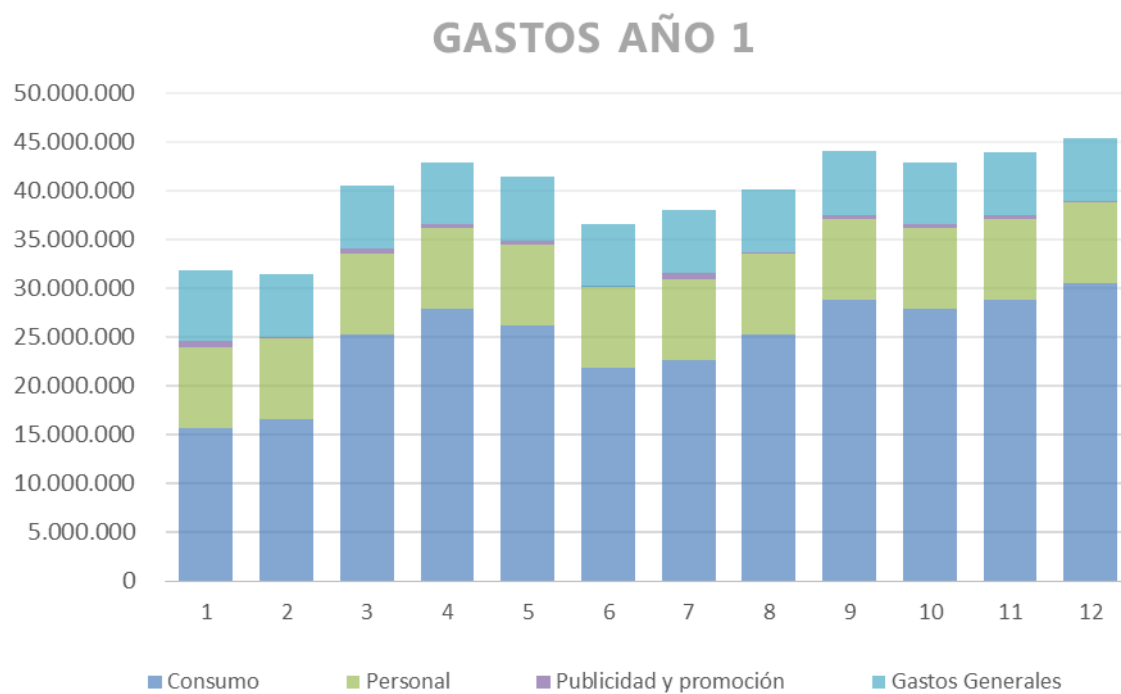


FIGURA 14.35 GASTOS AÑO 1

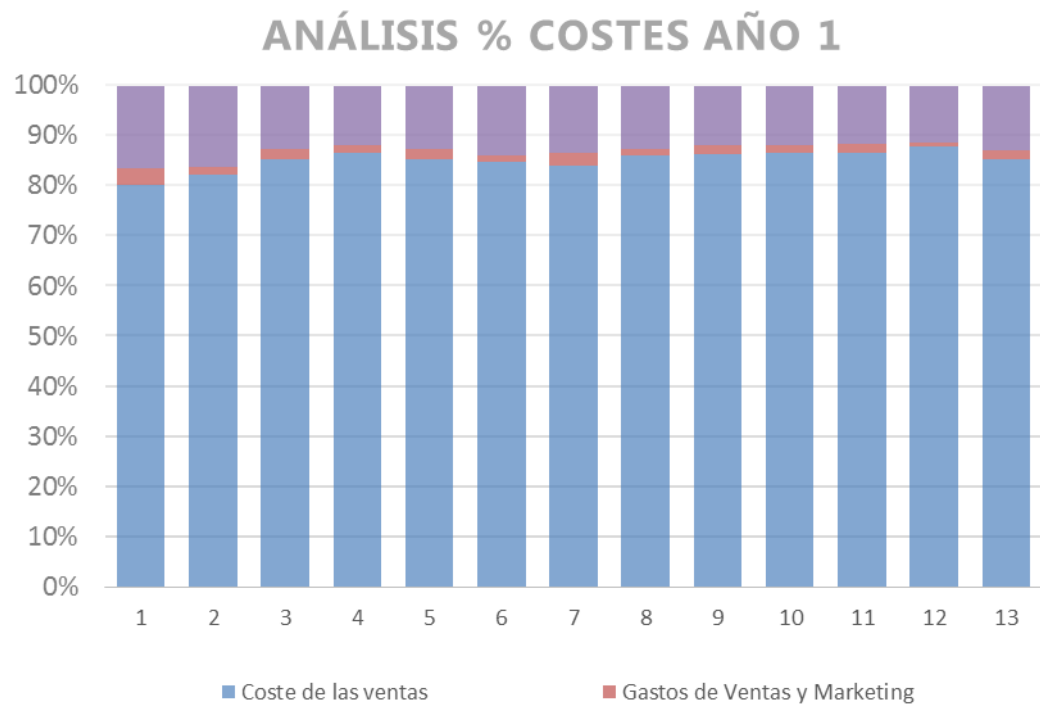


FIGURA 14.36 ANÁLISIS EN % COSTES AÑO 1

14.2 EJERCICIO AÑO 2:

- Se incrementan las ventas con respecto al AÑO 1 en promedio un 13% según la cantidad de unidades vendidas.
- Los salarios se incrementan un 10% abarcando el incremento legal que normalmente está por debajo de este porcentaje y una parte de asume la empresa como incentivo para los empleados.
- Se mantiene el factor prestacional en aproximadamente el 62%.

ABOCAFÉ SAS Presupuesto anual - INGRESOS AÑO 2														Ventas mensuales	
T	Ventas	561.150.000	Ingresos financieros	9.999.996	Ing. extraordinarios	0	TOTAL INGRESOS		571.149.996						
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
1	Ventas	43.500.000	42.050.000	47.850.000	50.750.000	47.850.000	43.500.000	42.050.000	44.950.000	49.300.000	47.850.000	49.300.000	52.200.000	561.150.000	
	UNIDADES	3.000	2.900	3.300	3.500	3.300	3.000	2.900	3.100	3.400	3.300	3.400	3.600		
	ABOCAFÉ X 50KG	43.500.000	42.050.000	47.850.000	50.750.000	47.850.000	43.500.000	42.050.000	44.950.000	49.300.000	47.850.000	49.300.000	52.200.000	561.150.000	
2	% Devoluciones	2,00%	NOTA: SE ESTIMA UN PRECIO DE VENTA POR BULTO DE 50KG A \$14.500 COP												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
3	Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	
	NOTA: SE REALIZA UN PRÉSTAMO DE \$30.000.000 COP A 60 MESES A UNA TASA E.A. DE 0,75%, SE DIFIEREN MES A MES PARA AMORTIZAR DURANTE 3 AÑOS														
	PRÉSTAMO BANCO	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	

TABLA 14.7 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2

ABOCAFÉ SAS			Presupuesto anual - GASTOS AÑO 2											
T	Total ingresos	571.149.996	Total Gastos	497.296.052	EBITDA		52.630.948	RESULTADO prev.		60.599.517				
1	Existencias y compras													
1.1	Stock al inicio	3.200.000	Quedan 400 unds para el stock inicial a un costo de \$8.000 por Bulto de 50 kg											
1.2	Stock de seguridad	0												
1.2	% Margen bruto	44,83%	Con respecto a un precio de venta establecido en \$14.500 según la t											
2	Gastos de producción o servicio													
2.1	Gastos fijos	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	
	12.120.000													
	TRANSPORTE	7.800.000	1.200.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	
	COSTO BODEGAJE	4.320.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	
3	Gastos de marketing y ventas													
3.1	Publicidad y promoción	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	
	4.020.000													
	PUBLICIDAD RADIO	2.100.000	350.000		350.000		350.000		350.000		350.000		350.000	
	VOLANTES	240.000	60.000		60.000		60.000		60.000		60.000		60.000	
	PUBLICIDAD DIGITAL	1.080.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	
	MATERIAL POP	600.000	150.000		150.000		150.000		150.000		150.000		150.000	
3.2	Gastos de venta	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
	4.200.000													
	RODAMIENTO	4.200.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
4	Gastos generales y administración													
	Gastos generales	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500	
	63.768.000													
	Alquileres	55.200.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	
	OFICINA + BODEGA	55.200.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	
	Suministros	3.738.000	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	
	ACUEDUCTO	318.000	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	
	ENERGÍA	780.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	
	INTERNET	960.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	
	TELEFONÍA MOVIL	1.680.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	
	Mantenimiento	780.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	
	LIMPIEZA	780.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	
	Material Oficina	450.000	150.000	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	
	PAPELERIA	450.000	150.000			150.000				150.000				
	Asesorías	3.600.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
	CONTADOR	3.600.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
5	Otros gastos													
5.1	Gastos financieros	187.688	184.425	181.138	177.826	174.489	171.127	167.740	164.327	160.889	157.425	153.935	150.419	
	2.031.427													
	PRÉSTAMO BANCO	2.031.427	187.688	184.425	181.138	177.826	174.489	171.127	167.740	164.327	160.889	157.425	153.935	
5.2	% Impuestos sobre utilidad	35,00%												

TABLA 14.8 PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2

ABOCAFÉ SAS

Presupuesto anual - PERSONAL AÑO 2

i▶

Gastos de personal	FIJO	109.780.052	NO FIJO	0	Comisiones	0	T	109.780.052
--------------------	------	-------------	---------	---	------------	---	---	-------------

1

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%FP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dirección			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
GERENTE	2.024.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ADMINISTRADOR	1.624.735	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal Fijo			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ALMACENISTA	1.068.135	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AUXILIAR BODEGA + MENSAJERO	944.789	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABLA 14.9 PRESUPUESTO DE PERSONAL AÑO 2

Presupuesto económico ANUAL AÑO 2



INGRESOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	561.150.000		43.500.000	42.050.000	47.850.000	50.750.000	47.850.000	43.500.000	42.050.000	44.950.000	49.300.000	47.850.000	49.300.000	52.200.000
Menos venta	-11.223.000	-2,0%	-870.000	-841.000	-957.000	-1.015.000	-957.000	-870.000	-841.000	-899.000	-986.000	-957.000	-986.000	-1.044.000
Venta neta total	549.927.000	98,0%	42.630.000	41.209.000	46.893.000	49.735.000	46.893.000	42.630.000	41.209.000	44.051.000	48.314.000	46.893.000	48.314.000	51.156.000
GASTOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo	303.408.000	55,2%	23.520.000	22.736.000	25.872.000	27.440.000	25.872.000	23.520.000	22.736.000	24.304.000	26.656.000	25.872.000	26.656.000	28.224.000
G. Producción/servicio	12.120.000	2,2%	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Fijos	12.120.000	2,2%	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Personal	109.780.052	20,0%	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338
P. Producción/servicio	109.780.052	20,0%	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338
Marketing y vtas	8.220.000	1,5%	1.000.000	440.000	790.000	650.000	790.000	440.000	1.000.000	440.000	790.000	650.000	790.000	440.000
Publicidad y promoción	4.020.000	0,7%	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000
Gastos de venta	4.200.000	0,8%	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
G. Generales y adm	63.768.000	11,6%	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500	5.426.500	5.276.500	5.276.500	5.276.500
Alquileres	55.200.000	10,0%	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
Suministros	3.738.000	0,7%	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500
Mantenimiento	780.000	0,1%	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Material Oficina	450.000	0,1%	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0
Asesorías	3.600.000	0,7%	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total gastos	497.296.052	90,4%	40.654.838	38.560.838	42.046.838	43.474.838	42.196.838	39.344.838	39.120.838	40.128.838	42.980.838	41.906.838	42.830.838	44.048.838
EBIDTA	52.630.948	9,6%	1.975.162	2.648.162	4.846.162	6.260.162	4.696.162	3.285.162	2.088.162	3.922.162	5.333.162	4.986.162	5.483.162	7.107.162
Resultado explotación	52.630.948	9,6%	1.975.162	2.648.162	4.846.162	6.260.162	4.696.162	3.285.162	2.088.162	3.922.162	5.333.162	4.986.162	5.483.162	7.107.162
FINANCIEROS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	9.999.996	1,8%	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333
Gastos	2.031.427	0,4%	187.688	184.425	181.138	177.826	174.489	171.127	167.740	164.327	160.889	157.425	153.935	150.419
EXTRAORDINARIOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Antes de impuestos	60.599.517	11,0%	2.620.807	3.297.070	5.498.358	6.915.670	5.355.007	3.947.369	2.753.756	4.591.168	6.005.606	5.662.070	6.162.560	7.790.076
Impuestos	21.209.831	35,0%	917.282	1.153.975	1.924.425	2.420.484	1.874.252	1.381.579	963.814	1.606.909	2.101.962	1.981.725	2.156.896	2.726.527
Beneficio neto	39.389.686	7,2%	1.703.525	2.143.096	3.573.932	4.495.185	3.480.754	2.565.790	1.789.941	2.984.259	3.903.644	3.680.346	4.005.664	5.063.550



FIGURA 14.37 VENTAS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 2

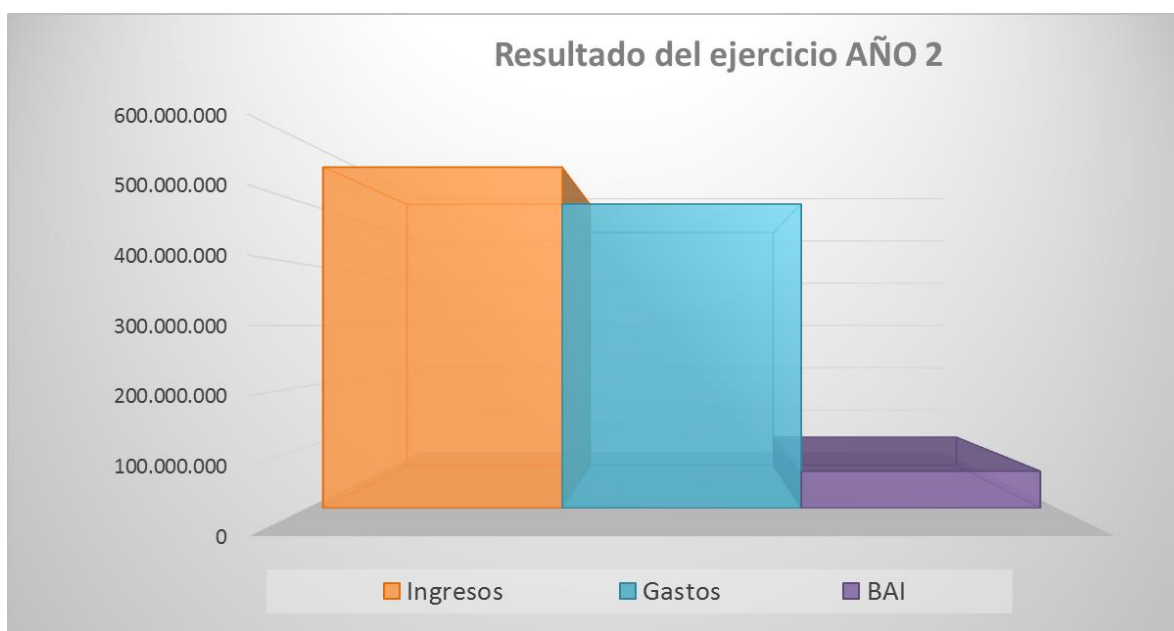


FIGURA 14.38 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 2

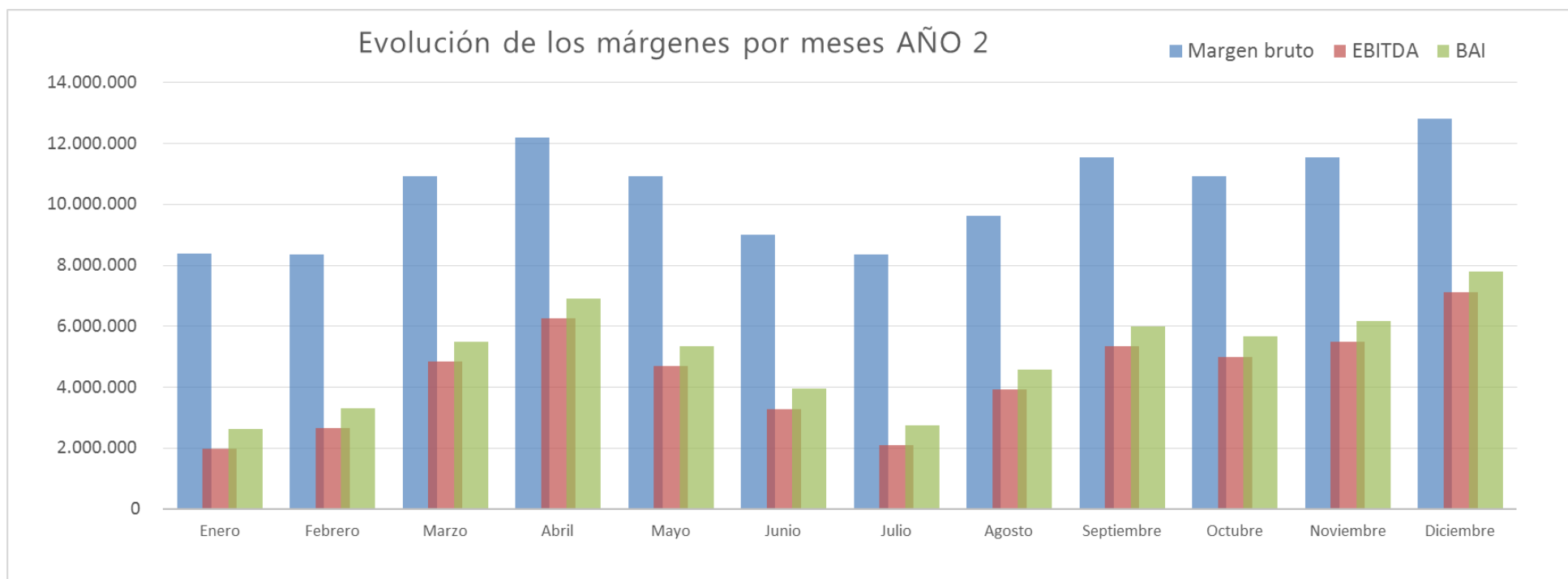


FIGURA 14.39 Evolución de los márgenes por meses AÑO 2

Presupuesto Anual PyG AÑO 2

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ingresos por Ventas	43.500.000	42.050.000	47.850.000	50.750.000	47.850.000	43.500.000	42.050.000	44.950.000	49.300.000	47.850.000	49.300.000	52.200.000	561.150.000	
Devoluciones	-870.000	-841.000	-957.000	-1.015.000	-957.000	-870.000	-841.000	-899.000	-986.000	-957.000	-986.000	-1.044.000	-11.223.000	-2,0%
Venta neta	42.630.000	41.209.000	46.893.000	49.735.000	46.893.000	42.630.000	41.209.000	44.051.000	48.314.000	46.893.000	48.314.000	51.156.000	549.927.000	98,0%
Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Consumo	23.520.000	22.736.000	25.872.000	27.440.000	25.872.000	23.520.000	22.736.000	24.304.000	26.656.000	25.872.000	26.656.000	28.224.000	303.408.000	55,2%
Personal	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	109.780.052	20,0%
Salarios producción y servicio	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	9.148.338	109.780.052	20,0%
Publicidad y promoción	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	650.000	90.000	440.000	300.000	440.000	90.000	4.020.000	0,7%
Gastos Generales	7.336.500	6.586.500	6.586.500	6.586.500	6.736.500	6.586.500	6.586.500	6.586.500	6.736.500	6.586.500	6.586.500	6.586.500	80.088.000	14,6%
Gastos producción y servicios	1.560.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	12.120.000	2,2%
Gastos ventas	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000	0,8%
Alquileres	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	55.200.000	10,0%
Suministros	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	311.500	3.738.000	0,7%
Mantenimiento	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	780.000	0,1%
Material Oficina	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	150.000	0	0	0	450.000	0,1%
Asesorías	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000	0,7%
Total Gastos	40.654.838	38.560.838	42.046.838	43.474.838	42.196.838	39.344.838	39.120.838	40.128.838	42.980.838	41.906.838	42.830.838	44.048.838	497.296.052	90,4%
Ingresos Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	1,8%
Gastos Financieros	-187.688	-184.425	-181.138	-177.826	-174.489	-171.127	-167.740	-164.327	-160.889	-157.425	-153.935	-150.419	-2.031.427	-0,4%
Resultados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Resultado antes de impuestos	2.620.807	3.297.070	5.498.358	6.915.670	5.355.007	3.947.369	2.753.756	4.591.168	6.005.606	5.662.070	6.162.560	7.790.076	60.599.517	11,0%
Impuestos	917.282	1.153.975	1.924.425	2.420.484	1.874.252	1.381.579	963.814	1.606.909	2.101.962	1.981.725	2.156.896	2.726.527	21.209.831	3,9%
Resultado del ejercicio	1.703.525	2.143.096	3.573.932	4.495.185	3.480.754	2.565.790	1.789.941	2.984.259	3.903.644	3.680.346	4.005.664	5.063.550	39.389.686	7,2%

TABLA 14.11 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2

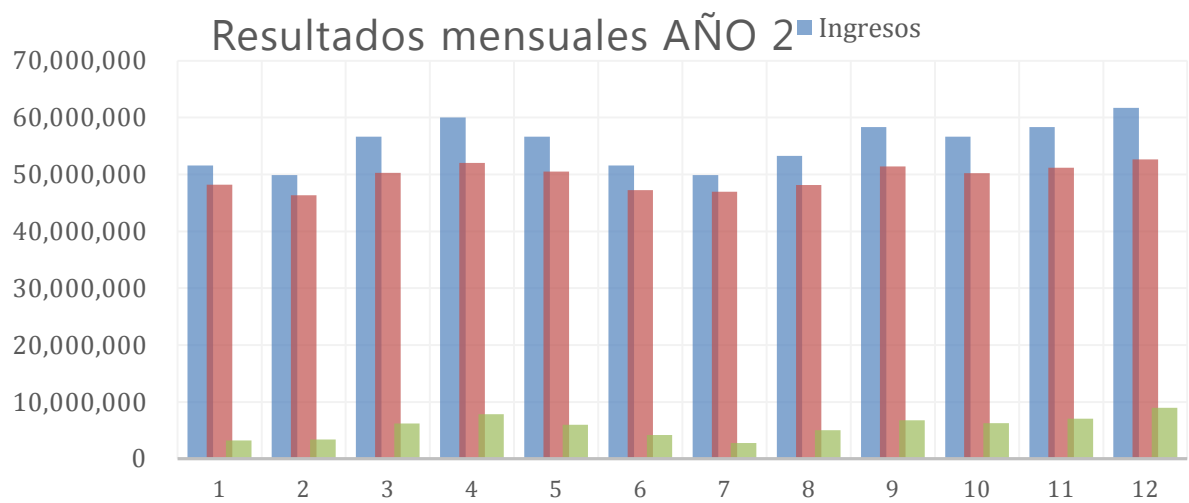


FIGURA 14.40 RESULTADOS MENSUALES AÑO 2



FIGURA 14.41 RESULTADO ACUMULADO AÑO 2

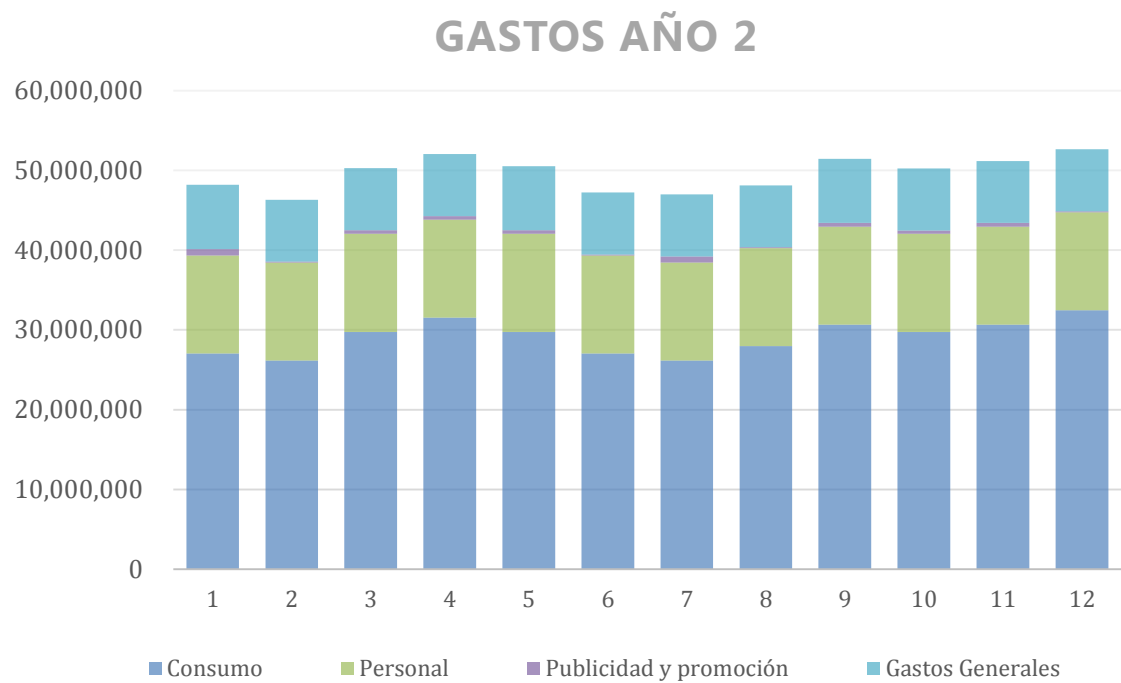


FIGURA 14.41 GASTOS AÑO 2

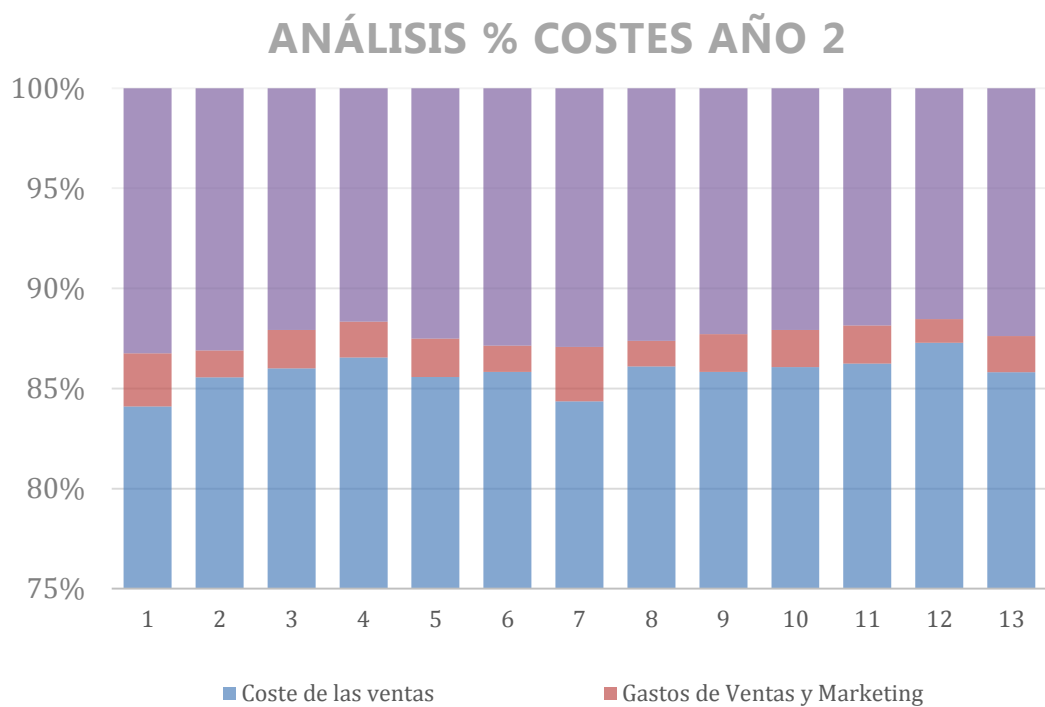


FIGURA 14.42 ANÁLISIS EN % COSTES AÑO 2

14.3 EJERCICIO AÑO 3:

- Se incrementan las ventas un 15% con respecto al AÑO 2.
- Los salarios, dada la estabilidad, se incrementan considerablemente con respecto al AÑO 2.
- Algunos gastos fijos también se incrementan según la tendencia del IPC en 2 años a partir del 2019.
- Se incrementa el precio de venta a \$15.000 COP de la unidad.


		ABOCAFÉ SAS		Presupuesto anual - INGRESOS AÑO 3											
T	Ventas	667.575.000	Ingresos financieros	9.999.996	Ing. extraordinarios	0	TOTAL INGRESOS		677.574.996						
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
1	Ventas	51.750.000	50.025.000	56.925.000	60.375.000	56.925.000	51.750.000	50.025.000	53.475.000	58.650.000	56.925.000	58.650.000	62.100.000	667.575.000	
UNIDADES		3.450	3.335	3.795	4.025	3.795	3.450	3.335	3.565	3.910	3.795	3.910	4.140		
ABOCAFÉ X 50KG		51.750.000	50.025.000	56.925.000	60.375.000	56.925.000	51.750.000	50.025.000	53.475.000	58.650.000	56.925.000	58.650.000	62.100.000	667.575.000	
2	% Devoluciones	2,00%	NOTA: SE ESTIMA UN PRECIO DE VENTA POR BULTO DE 50KG A \$14.500 COP												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
3	Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	
NOTA: SE REALIZA UN PRÉSTAMO DE \$30.000.000 COP A 60 MESES A UNA TASA E.A. DE 0,75%, SE DIFIEREN MES A MES PARA AMORTIZAR DURANTE 3 AÑOS															
PRÉSTAMO BANCO		833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	

TABLA 14.12 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3

ABOCAFÉ SAS														Presupuesto anual - GASTOS AÑO 3									
T	Total ingresos	677.574.996	Total Gastos	595.092.042	EBITDA	59.131.458	RESULTADO prev.	67.610.485															
1	Existencias y compras																						
1.1	Stock al inicio	1.600.000	Quedan 200 unds para el stock inicial a un costo de \$8.000 por Bulto de 50 kg																				
1.2	Stock de seguridad	0																					
1.2	% Margen bruto	46,67%	Con respecto a un precio de venta establecido en \$15.000 según la ti																				
2	Gastos de producción o servicio																						
2.1	Gastos fijos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000							
	14.400.000																						
	TRANSPORTE	9.600.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000							
	COSTO BODEGAJE	4.800.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000							
3	Gastos de marketing y ventas																						
3.1	Publicidad y promoción	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000	780.000	120.000	470.000							
	4.780.000																						
	PUBLICIDAD RADIO	2.100.000	350.000		350.000		350.000		350.000		350.000		350.000		350.000								
	VOLANTES	240.000	60.000			60.000		60.000				60.000											
	PUBLICIDAD DIGITAL	1.440.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000							
	MATERIAL POP	1.000.000	250.000			250.000			250.000			250.000											
3.2	Gastos de venta	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000							
	6.000.000																						
	RODAMIENTO	6.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000							
4	Gastos generales y administración																						
	Gastos generales	6.380.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000	6.320.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000	6.320.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000	6.320.000	6.070.000	6.070.000							
	73.650.000																						
	Alquileres	63.000.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000							
	OFICINA + BODEGA	63.000.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000							
	Suministros	4.200.000	405.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000							
	ACUEDUCTO	360.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000							
	ENERGÍA	900.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000							
	INTERNET	1.200.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000							
	TELEFONÍA MOVIL	1.740.000	200.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000							
	Mantenimiento	900.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000							
	LIMPIEZA	900.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000							
	Material Oficina	750.000	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	0	0							
	PAPELERIA	750.000	250.000				250.000				250.000												
	Asesorías	4.800.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000							
	CONTADOR	4.800.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000							
5	Otros gastos																						
5.1	Gastos financieros	146.876	143.307	139.712	136.089	132.439	128.761	125.056	121.324	117.563	113.774	109.957	106.111	146.876	143.307	139.712							
	1.520.969																						
	PRÉSTAMO BANCO	1.520.969	146.876	143.307	139.712	136.089	132.439	128.761	125.056	121.324	117.563	113.774	109.957	106.111	146.876	143.307							
5.2	% Impuestos sobre utilidad	35,00%																					

ABOCAFÉ SAS

Presupuesto anual - PERSONAL AÑO 3

i

Gastos de personal		FIJO	147.364.649	NO FIJO		0	Comisiones		0	T	147.364.649				
1	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO														
	Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%FP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Dirección			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	GERENTE	3.000.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	ADMINISTRADOR	2.000.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Personal Fijo			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	ALMACENISTA	1.500.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	AUXILIAR BODEGA + MENSAJERO	1.100.000	61,6%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABLA 14.14 PRESUPUESTO PERSONAL AÑO 3

Presupuesto económico ANUAL AÑO 3

INGRESOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	667.575.000		51.750.000	50.025.000	56.925.000	60.375.000	56.925.000	51.750.000	50.025.000	53.475.000	58.650.000	56.925.000	58.650.000	62.100.000
Menos venta	-13.351.500	-2,0%	-1.035.000	-1.000.500	-1.138.500	-1.207.500	-1.138.500	-1.035.000	-1.000.500	-1.069.500	-1.173.000	-1.138.500	-1.173.000	-1.242.000
Venta neta total	654.223.500	98,0%	50.715.000	49.024.500	55.786.500	59.167.500	55.786.500	50.715.000	49.024.500	52.405.500	57.477.000	55.786.500	57.477.000	60.858.000
GASTOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo	348.897.393	53,3%	27.046.310	26.144.766	29.750.940	31.554.028	29.750.940	27.046.310	26.144.766	27.947.853	30.652.484	29.750.940	30.652.484	32.455.571
G. Producción/servicio	14.400.000	2,2%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Fijos	14.400.000	2,2%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Personal	147.364.649	22,5%	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387
P. Producción/servicio	147.364.649	22,5%	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387
Marketing y vtas	10.780.000	1,6%	1.280.000	620.000	970.000	930.000	970.000	620.000	1.280.000	620.000	970.000	930.000	970.000	620.000
Publicidad y promoción	4.780.000	0,7%	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000
Gastos de venta	6.000.000	0,9%	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
G. Generales y adm	73.650.000	11,3%	6.380.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000	6.320.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000	6.320.000	6.070.000	6.070.000	6.070.000
Alquileres	63.000.000	9,6%	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000
Suministros	4.200.000	0,6%	405.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000
Mantenimiento	900.000	0,1%	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Material Oficina	750.000	0,1%	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0
Asesorías	4.800.000	0,7%	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Total gastos	595.092.042	91,0%	48.186.697	46.315.153	50.271.328	52.034.415	50.521.328	47.216.697	46.975.153	48.118.241	51.422.872	50.231.328	51.172.872	52.625.959
EBIDTA	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EBIDTA	59.131.458	9,0%	2.528.303	2.709.347	5.515.172	7.133.085	5.265.172	3.498.303	2.049.347	4.287.259	6.054.128	5.555.172	6.304.128	8.232.041
Resultado explotación	59.131.458	9,0%	2.528.303	2.709.347	5.515.172	7.133.085	5.265.172	3.498.303	2.049.347	4.287.259	6.054.128	5.555.172	6.304.128	8.232.041
FINANCIEROS														
Ingresos	9.999.996	1,5%	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333
Gastos	1.520.969	0,2%	146.876	143.307	139.712	136.089	132.439	128.761	125.056	121.324	117.563	113.774	109.957	106.111
EXTRAORDINARIOS														
Ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Antes de impuestos	67.610.485	10,3%	3.214.760	3.399.372	6.208.794	7.830.329	5.966.066	4.202.875	2.757.623	4.999.269	6.769.898	6.274.731	7.027.505	8.959.263
Impuestos	23.663.670	35,0%	1.125.166	1.189.780	2.173.078	2.740.615	2.088.123	1.471.006	965.168	1.749.744	2.369.464	2.196.156	2.459.627	3.135.742
Beneficio neto	43.946.815	6,7%	2.089.594	2.209.592	4.035.716	5.089.714	3.877.943	2.731.869	1.792.455	3.249.525	4.400.434	4.078.575	4.567.878	5.823.521



FIGURA 14.43 VENTAS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 3

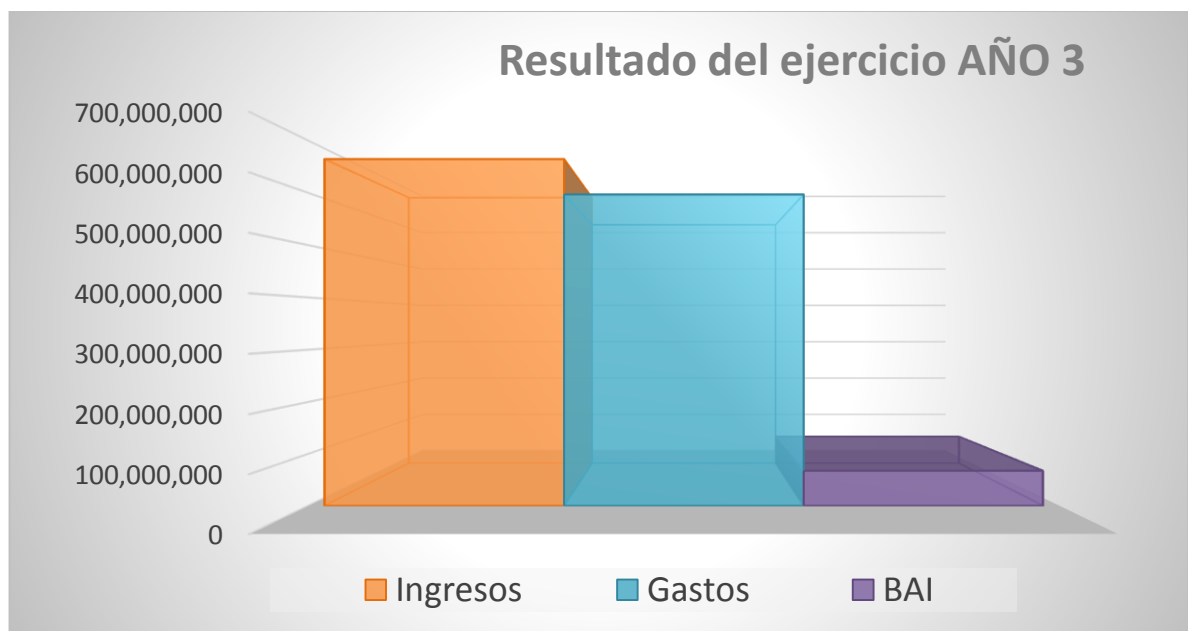


FIGURA 14.44 INGRESOS VS GASTOS VS UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AÑO 3

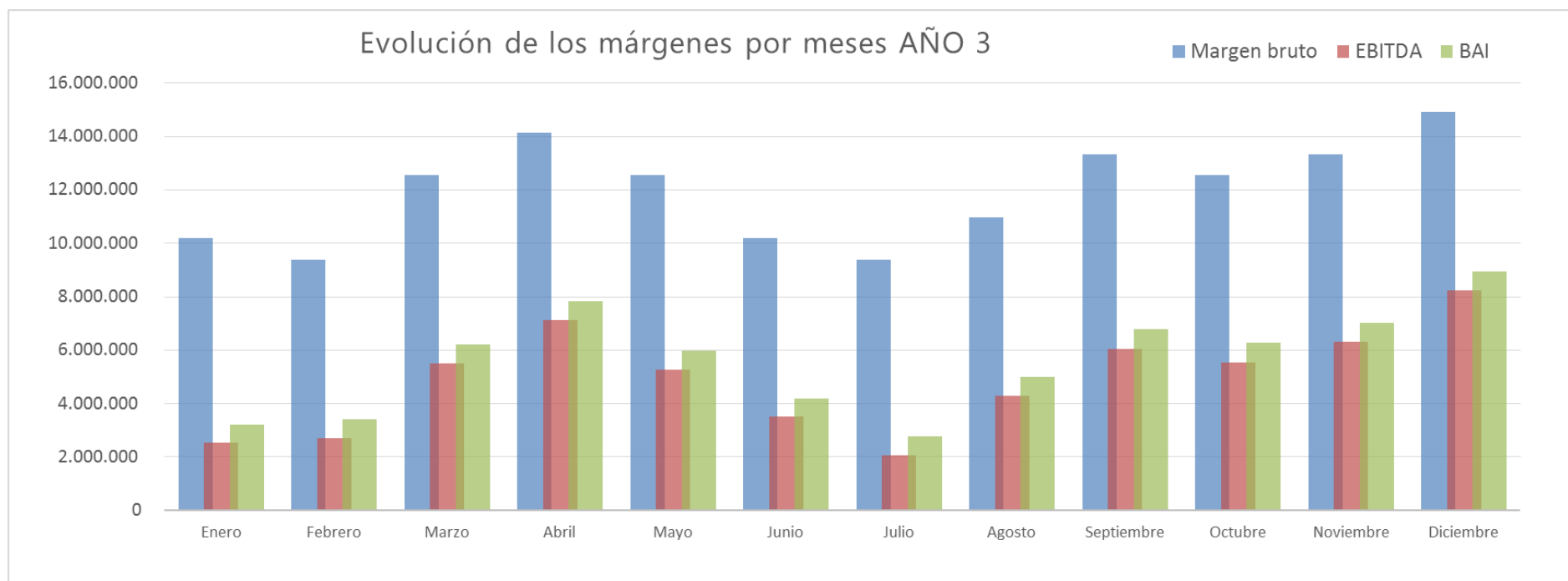


FIGURA 14.45 EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES PPOR MESES AÑO 3

ABOCAFÉ SAS		Presupuesto Anual PyG AÑO 3													
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Ingresos por Ventas	51.750.000	50.025.000	56.925.000	60.375.000	56.925.000	51.750.000	50.025.000	53.475.000	58.650.000	56.925.000	58.650.000	62.100.000	667.575.000		
Devoluciones	-1.035.000	-1.000.500	-1.138.500	-1.207.500	-1.138.500	-1.035.000	-1.000.500	-1.069.500	-1.173.000	-1.138.500	-1.173.000	-1.242.000	-13.351.500	-2,0%	
Venta neta	50.715.000	49.024.500	55.786.500	59.167.500	55.786.500	50.715.000	49.024.500	52.405.500	57.477.000	55.786.500	57.477.000	60.858.000	654.223.500	98,0%	
Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Consumo	27.046.310	26.144.766	29.750.940	31.554.028	29.750.940	27.046.310	26.144.766	27.947.853	30.652.484	29.750.940	30.652.484	32.455.571	348.897.393	53,3%	
Personal	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	147.364.649	22,5%	
Salarios producción y servicio	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	12.280.387	147.364.649	22,5%	
Publicidad y promoción	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000	780.000	120.000	470.000	430.000	470.000	120.000	4.780.000	0,7%	
Gastos Generales	8.080.000	7.770.000	7.770.000	7.770.000	8.020.000	7.770.000	7.770.000	7.770.000	8.020.000	7.770.000	7.770.000	7.770.000	94.050.000	14,4%	
Gastos producción y servicios	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000	2,2%	
Gastos ventas	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000	0,9%	
Alquileres	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	63.000.000	9,6%	
Suministros	405.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	4.200.000	0,6%	
Mantenimiento	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	900.000	0,1%	
Material Oficina	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	750.000	0,1%	
Asesorías	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000	0,7%	
Total Gastos	48.186.697	46.315.153	50.271.328	52.034.415	50.521.328	47.216.697	46.975.153	48.118.241	51.422.872	50.231.328	51.172.872	52.625.959	595.092.042	91,0%	
Ingresos Financieros	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	9.999.996	1,5%	
Gastos Financieros	-146.876	-143.307	-139.712	-136.089	-132.439	-128.761	-125.056	-121.324	-117.563	-113.774	-109.957	-106.111	-1.520.969	-0,2%	
Resultados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Resultado antes de impuestos	3.214.760	3.399.372	6.208.794	7.830.329	5.966.066	4.202.875	2.757.623	4.999.269	6.769.898	6.274.731	7.027.505	8.959.263	67.610.485	10,3%	
Impuestos	1.125.166	1.189.780	2.173.078	2.740.615	2.088.123	1.471.006	965.168	1.749.744	2.369.464	2.196.156	2.459.627	3.135.742	23.663.670	3,6%	
Resultado del ejercicio	2.089.594	2.209.592	4.035.716	5.089.714	3.877.943	2.731.869	1.792.455	3.249.525	4.400.434	4.078.575	4.567.878	5.823.521	43.946.815	6,7%	

TABLA 14.16 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 3

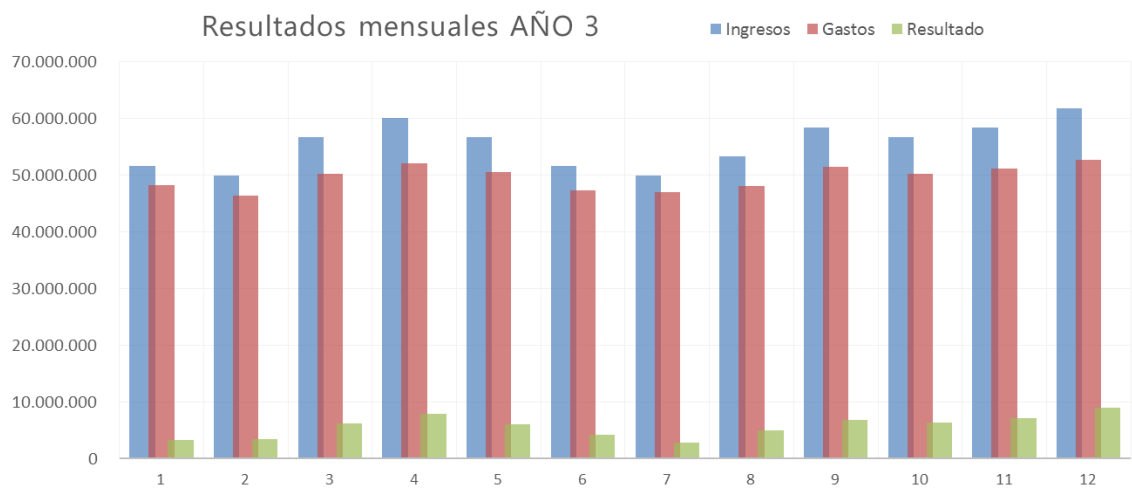


FIGURA 14.46 RESULTADOS MENSUALES AÑO 3



FIGURA 14.47 RESULTADO ACUMULADO AÑO 3

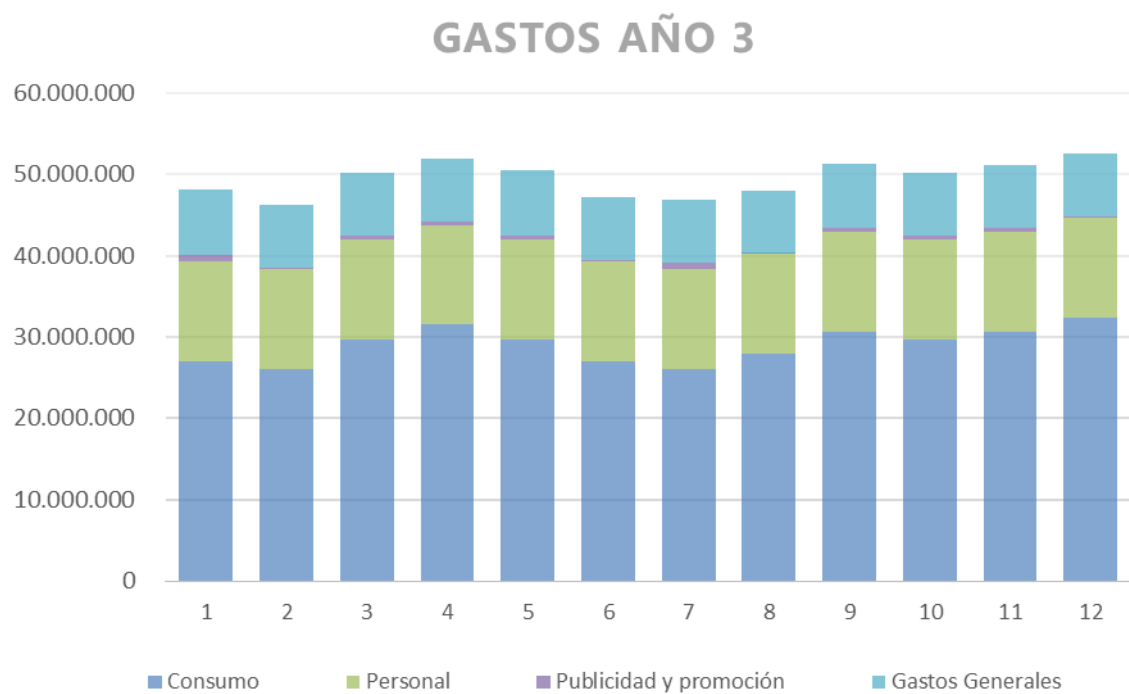


FIGURA 14.48 GASTOS AÑO 3

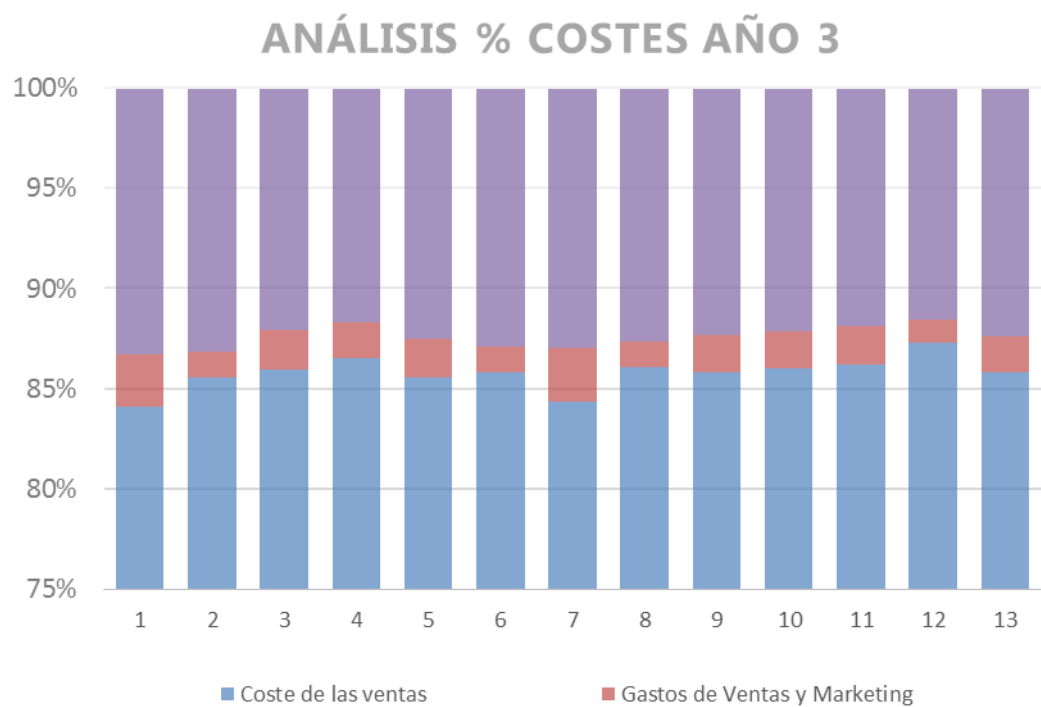


FIGURA 14.49 ANÁLISIS EN % COSTES AÑO 3

14.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO

Se estima un préstamo bancario de \$30.000.000 con plazo a 60 meses con un interés Efectivo Anual del 0.75%. a cuota fija.

No. Cuota	Cuota	Interés	Abono a K	Saldo
0				\$30.000.000
1	\$622.751	\$225.000	\$397.751	\$29.602.249
2	\$622.751	\$222.017	\$400.734	\$29.201.516
3	\$622.751	\$219.011	\$403.739	\$28.797.776
4	\$622.751	\$215.983	\$406.767	\$28.391.009
5	\$622.751	\$212.933	\$409.818	\$27.981.191
6	\$622.751	\$209.859	\$412.892	\$27.568.299
7	\$622.751	\$206.762	\$415.988	\$27.152.311
8	\$622.751	\$203.642	\$419.108	\$26.733.202
9	\$622.751	\$200.499	\$422.252	\$26.310.951
10	\$622.751	\$197.332	\$425.419	\$25.885.532
11	\$622.751	\$194.141	\$428.609	\$25.456.923
12	\$622.751	\$190.927	\$431.824	\$25.025.099
13	\$622.751	\$187.688	\$435.062	\$24.590.037
14	\$622.751	\$184.425	\$438.325	\$24.151.712
15	\$622.751	\$181.138	\$441.613	\$23.710.099
16	\$622.751	\$177.826	\$444.925	\$23.265.174
17	\$622.751	\$174.489	\$448.262	\$22.816.912
18	\$622.751	\$171.127	\$451.624	\$22.365.288
19	\$622.751	\$167.740	\$455.011	\$21.910.277
20	\$622.751	\$164.327	\$458.424	\$21.451.854
21	\$622.751	\$160.889	\$461.862	\$20.989.992
22	\$622.751	\$157.425	\$465.326	\$20.524.666
23	\$622.751	\$153.935	\$468.816	\$20.055.850
24	\$622.751	\$150.419	\$472.332	\$19.583.519
25	\$622.751	\$146.876	\$475.874	\$19.107.644
26	\$622.751	\$143.307	\$479.443	\$18.628.201
27	\$622.751	\$139.712	\$483.039	\$18.145.162
28	\$622.751	\$136.089	\$486.662	\$17.658.500
29	\$622.751	\$132.439	\$490.312	\$17.168.188
30	\$622.751	\$128.761	\$493.989	\$16.674.199

No. Cuota	Cuota	Interés	Abono a K	Saldo
31	\$622.751	\$125.056	\$497.694	\$16.176.505
32	\$622.751	\$121.324	\$501.427	\$15.675.078
33	\$622.751	\$117.563	\$505.188	\$15.169.890
34	\$622.751	\$113.774	\$508.976	\$14.660.914
35	\$622.751	\$109.957	\$512.794	\$14.148.120
36	\$622.751	\$106.111	\$516.640	\$13.631.480
37	\$622.751	\$102.236	\$520.515	\$13.110.966
38	\$622.751	\$98.332	\$524.418	\$12.586.547
39	\$622.751	\$94.399	\$528.352	\$12.058.196
40	\$622.751	\$90.436	\$532.314	\$11.525.881
41	\$622.751	\$86.444	\$536.307	\$10.989.575
42	\$622.751	\$82.422	\$540.329	\$10.449.246
43	\$622.751	\$78.369	\$544.381	\$9.904.865
44	\$622.751	\$74.286	\$548.464	\$9.356.401
45	\$622.751	\$70.173	\$552.578	\$8.803.823
46	\$622.751	\$66.029	\$556.722	\$8.247.101
47	\$622.751	\$61.853	\$560.897	\$7.686.204
48	\$622.751	\$57.647	\$565.104	\$7.121.099
49	\$622.751	\$53.408	\$569.342	\$6.551.757
50	\$622.751	\$49.138	\$573.612	\$5.978.144
51	\$622.751	\$44.836	\$577.915	\$5.400.230
52	\$622.751	\$40.502	\$582.249	\$4.817.981
53	\$622.751	\$36.135	\$586.616	\$4.231.365
54	\$622.751	\$31.735	\$591.015	\$3.640.350
55	\$622.751	\$27.303	\$595.448	\$3.044.902
56	\$622.751	\$22.837	\$599.914	\$2.444.988
57	\$622.751	\$18.337	\$604.413	\$1.840.575
58	\$622.751	\$13.804	\$608.946	\$1.231.628
59	\$622.751	\$9.237	\$613.513	\$618.115
60	\$622.751	\$4.636	\$618.115	-\$0

TABLA 14.17 AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO PARA APALANCAMIENTO

15. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5

Proponer un plan de comercialización para el lanzamiento de la un producto que genere un impacto ambiental favorable para los clientes finales, mostrándose como el principal argumento de venta del abono orgánico a base de pulpa de café.

15.2 Estrategias direccionadas al plan de mercadeo (promoción).

15.2.1 Marketing tradicional

- **Volantes:** Se va a implementar volantes por ser un medio publicitario eficiente y económico para éste público, con un diseño agradable a los consumidores y posibles consumidores para generar alta competitividad.
- **Radio:** Se diseñará una cuña publicitaria en una emisora de radio de interés público como lo son Universitaria estéreo y la Remigion Antonio Cañarte, ya que a través, de éste medio se puede llegar fácilmente al público objetivo.

15.2.2 Marketing digital

- **Redes sociales:** Se diseñará publicidad por medio de redes sociales como Facebook e Instagram, utilizando las bases de datos que cada red proporciona para segmentar y publicitar al mercado que se requiere llegar.
- **Página Web:** Se desarrollara una página web como un recurso de la empresa que a su vez, servirá como publicidad, medio informativo, consejos y tutorial en el hosting de la empresa.
- **Publicidad display o banners:** Se acudirá a los principales portales web locales, como Codegar, Carder, Cenicafé, de todas las cooperativas de caficultores y distintas agremiaciones, para publicitar con un anuncio o banner en sus portales web que conecten con la página web de la organización.

15.2.3 Servicio al cliente

Definir una estrategia de servicio al cliente es un paso clave para mejorar la satisfacción de los consumidores. Entre las actividades que pueden llevarse a cabo en este marco estratégico se incluyen las siguientes:

- Crear una visión de servicio al cliente. Es importante comunicar la visión de servicio al cliente a los empleados, ya que ellos deben comprender cuál es la visión y los objetivos de la organización para el servicio al cliente y comprender su responsabilidad para ayudar a lograr esa visión.
- Evaluar las necesidades del cliente. Las organizaciones a menudo fallan y desperdician recursos valiosos, creando productos y servicios que pensaban que el cliente quería, solo para descubrir que no era lo que el cliente quería en absoluto. El truco es averiguar qué es lo que quiere el cliente, y, para ello, nada mejor que preguntarles. De esta forma se puede conocer su percepción de los servicios que se brindan y determinar cuáles son sus necesidades y expectativas.
- Formar y preparar a los empleados. Es importante evaluar a los empleados y garantizar que posean la disposición y el conjunto de habilidades para ayudar a respaldar un entorno de servicio al cliente sólido. En el marco de la estrategia de servicio al cliente, hay que aceptar que la formación es tan importante como una buena selección de personal, porque las habilidades se pueden enseñar, pero la actitud y la personalidad no.
- Establecer metas para el servicio al cliente. Las estrategias de servicio al cliente ayudan a crear y reforzar una cultura de servicio. Una vez que se identifican las necesidades y expectativas del cliente y se mide su satisfacción, es hora de crear objetivos para alcanzar los niveles deseados y mantenerlos.
- Recompensar y reconocer un buen servicio, que premie la empatía, dedicación y alineación con los objetivos de la estrategia de servicio al cliente de la compañía.

- **Merchandising y material P.O.P**

Como estrategia inicial de lanzamiento se les entregarán a los clientes por sus compras realizadas, almanaque, libreta y lapicero con la marca de la empresa. Adicionalmente se tendrán pendiente ponchos, sombreros, llaveros, toallas y machetes.

- **Big Data**

Se implementará un software que administre y automatice las relaciones con los consumidores, más conocido como el CRM (Customer Relationship Management), gracias a que se trata de un sistema informático que recolecta información sobre las interacciones (actitud lo hacen, gustos, preferencias, etc.) para ponerlo después al servicio de los distintos departamentos. Se

datos sobre el comportamiento de los clientes. De esta manera, podremos crear estrategias de Marketing y Comunicación basadas en el CRM (Marketing Relacional). Gracias a la gran base de datos que poseen sobre los consumidores, pueden conocerlos más y personalizar cada una de las acciones que van a realizar.

- **Posicionamiento**

Se destinará un lote como muestra del producto el cual se obsequiará en las principales agremiaciones (Cafeteros, aguacateros, plataneros, etc) del sector para dar a conocer las bondades del abono orgánico a base de pulpa de café.

- **Posicionamiento promocional y de eventos**

Participaremos en la feria Expo Agrofuturo 2019 la cual se celebrará a mediados de Septiembre en la plaza mayor de Medellín, Antioquia. Presentando el producto como innovación en el uso de la cáscara de café. Además de ferias locales y estantes en plazas de mercados.

- **Outsourcing**

Se recurrirá a una empresa especializada en marketing y publicidad para generar estrategias efectivas al momento de que la empresa vaya a participar en ferias y exposiciones del sector.

- **Inbound Marketing**

Se implementará una estrategia para impulsar la venta del producto a partir de su principal atributo, la pulpa de café, esta estrategia constará en proponerle a los clientes, en especial los cafeteros, en que no desechen la pulpa y la tomamos como parte de pago, generando una relación de beneficio mutuo, tanto para nosotros como para los clientes.

16. CONCLUSIONES

- La distribución y diseño de la planta fue realizado según los requerimientos de la empresa ABOCAFÉ S.A.S para su eficiente desempeño, ubicándolo estratégicamente para que los costos de transporte sean óptimos tanto para la compra a proveedores como para la distribución del material en la ciudad.
- La promoción del abono orgánico a partir de la cáscara de café cuenta con las mejores estrategias y los medios adecuados para llegar asertivamente al mercado objetivo, buscando impactar a clientes adscritos a las distintas asociaciones: de aguacateros, de plataneros, y también el comité de cafeteros que hay en la ciudad de Pereira.
- Para la etapa inicial de la empresa, se estima un total de cuatro empleados fijos incluido el gerente y un asesor freelance para llevar a cabo la contaduría y la revisoría fiscal de la empresa, esto con el fin de tener un gasto de nómina optimizado mientras la empresa llega a su punto de equilibrio y así poder expandir la compañía a nivel de su estructura organizacional habilitando más funciones y procesos para empezar a generar más empleo en el plazo de unos 5 años aproximadamente.
- A nivel financiero la compañía en el Año 1 presenta pérdidas durante los primeros meses, estos se debe a que apenas está en etapa de introducción del nuevo producto en el mercado analizado. Para el Año 2 ya se puede observar un comportamiento más estable y creciente, generando las rentabilidades esperadas. Durante el Año 3 ya tenemos un producto posicionado incrementando considerablemente las ventas y dándole un mejor manejo al precio de venta, rindiendo mucho mejor en sus utilidades e incentivando a los empleados con un incremento en los salarios para motivar la gestión de la venta y del proceso administrativo.
- Se propone un manejo organizacional horizontal en donde se los jefes serán colaboradores y facilitadores en los procesos del personal operativo, esto con el objetivo de llevar un ambiente laboral más ameno y proactivo, procurando siempre que todo el personal trabaje en función de la meta de ventas de la compañía.
- Dentro del estudio de mercado se detectó que hay un mercado muy potencial para la comercialización del abono orgánico a base de pulpa de café ya que hay una percepción innovadora, sostenible y amigable con los diversos cultivos que podemos encontrar en las zonas rurales de la ciudad de Pereira.

17. RECOMENDACIONES

- Se recomienda expandir la idea de comercialización de éste producto a toda la región del eje cafetero, ya que se detecta como un mercado potencial y que año a año se mantiene en constante crecimiento.
- Se recomienda contar con una adecuada bodega, que cuente con las condiciones ambientales y locativas para el cuidado y conservación del abono manteniendo sus características en cuanto a calidad y efectividad.
- Realizar una prueba piloto del abono orgánico a mayor escala para analizar su impacto y efectividad en los cultivos, ya que se utilizará como una estrategia de ventas para los clientes que aún desconocen el producto.
- Tener muy en cuenta los empleados a contratar ya que al ser una compañía que apenas inicia, se requiere personal proactivo y expectante de crecer en una organización con potencial en un mercado que aún está muy inexplorado.
- Dedicar toda la atención al marketing digital ya que mediante las redes sociales se puede agilizar exponencialmente en la penetración del mercado y la introducción del producto.
- Si se pretende incrementar las ventas y la rentabilidad de la compañía, se estima que luego de pasados sus primeros cinco años, la empresa expanda su participación a todo el Eje Cafetero garantizando así un progreso constante en sus resultados.
- Mantener una constante participación en las ferias y convenciones del sector agrícola ya que mediante este medio de promoción se puede expandir ABOCAFÉ SAS como una marca con una futura participación en el mercado nacional.

18. BIBLIOGRAFÍA

- (1) CENICAFÉ, Federación Nacional de Caficultores de Colombia. Construyendo el modelo para la gestión integrada del recurso hídrico en la caficultura colombiana. Chinchiná., 2011.
- (2) SCIALABBA, N.; HATTAM, C. Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria. Depósito de documentos de la FAO. Capítulo 1. Conceptos y temas generales de la agricultura orgánica. Producido por Departamento de desarrollo sostenible, 2003.
- (3) FIBL & IFOAM. The world of Organic Agriculture: Frick and Bonn, 2014.
- (4) ARAGÓN, P. Agricultura ecológica y agricultura sostenible, el camino al futuro, 2014.
- (5) NEBEL, B; WRIGHT, R. Ciencias ambientales, ecología y desarrollo sostenible. México: Pearson-Prentice –Hall, 1998.
- (6) Ecological Sciences Technical Note 2, Agronomy. Making the transition to Sustainable Agriculture. USDA. United State Department of Agriculture, 2000.
- (7) FRANCIS, C.; FLORA, C.; KING, R. Sustainable agriculture intemperate zones. United State: John Wiley and Sons, 1990
- (8) VILLALVA, S.; FUENTES-PILA, J. Agricultura sostenible. Hojas divulgadoras. N.º7. Madrid, España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1993.
- (9) Cooperativa de trabajo Asociado para el desarrollo integral del Tequendama COOMUTSOA. Colombia, 2011.
- (10) FIBL & IFOAM. The world of Organic: Agriculture: Summary (2013). Frick and Bonn, 2013.
- (11) ESPINOSA, D., 2004.
- (12) ESPINAL, C.; MARTÍNEZ, H.; ESPINOSA, D. La cadena de cultivos ecológicos de Colombia. Una Mirada global de su estructura y dinámica.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agroclimas Colombia. Documento de trabajo No. 68, 2005.

- (13)** CODEX ALIMENTARIUS. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma: Organización Mundial de la Salud, 2005.
- (14)** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Resolución ministerial 148. Bogotá, Colombia, 2004.
- (15)** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Resolución 187. Bogotá Colombia, 2006.
- (16)** Agricultura Familiar Agroecológica Campesina en la Comunidad Andina. Perú, 2011.
- (17)** Gestión Ambiental en el Sector Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. República de Colombia. Andrés Fernández Acosta. Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006-2010.
- (18)** MARTÍNEZ, L.; BELLO, P.; CASTELLANOS, O. Sostenibilidad y desarrollo: el valor agregado de la agricultura orgánica. Programa de investigación en gestión, productividad y competitividad Biogestión, 2012.
- (19)** MIZIK, N.; JACOBSON, R. "Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, Enero de 2003, pp. 63-76.
- (20)** RITSON, M. "The Best Research Comes from Living the Life of Your Customer", *Marketing*, 18 de julio de 2002, p. 16.
- (21)** LEVITT'S, T. "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Julio - Agosto de 1960, pp. 45-56. Para análisis más recientes, véase STOCK, J.R., "Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 2, núm. 112, 2002, pp. 12-21; e DOZ, Y., SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. J. "Marketing Myopia Re- Visited: Why Every Company Needs to Learn from the World", *Ivey Business Journal*, Enero - Febrero de 2004, p. 1.

- (22)** BANDLER, J. "Kodak Advances in Marketing Share of Digital Cameras", Wall Street Journal, 21 de Diciembre de 2001, p. B2; BANDLER, "Leading the News: Kodak Posts Disappointing Net, Plans New Layoffs", 23 de Enero de 2003, p. A3; y "Kodak Changes the Picture", Global Agenda, 22 de Enero de 2004, p. 1.
- (23)** KOTLER, Marketing Management, 11a. ed., p. 19. Véase también Kotler, Marketing Insights from A to Z (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), pp, 32-34.
- (24)** KOTLER, P. Kotler on Marketing (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 20-24; ULWICK, A. "Turn Customer Input Into Innovation", Harvard Business Review, Enero de 2002, pp. 91-97; y KIRKPATRICK, D. "Why 'Bottom Up' Is on Its Way Up", Fortune, 26 de Enero de 2004, p.54
- (25)** BRODY, J. "The Widening of America, or How Size 4 Became Size 0", New York Times, 20 de Enero de 2004, p. F. 7; y HEIN, K. "Salad Days to Continuo for Fast - Feeders", Brandweek, 5 de Enero de 2004, p. 12.
- (26)** TAYLOR III, A. "Can J&J Keep the Magic Going?" Fortune, 27 de mayo de 2002. pp. 117-121. Disponible en: www.jnj.com/our_company/our_credos/index.htm, Noviembre de 2004.
- (27)** MARTIN, N. "A New Ground War", Barron's, 21 de Abril 2003, pp. 21-26; Kevin KELLEHER, K. "Why FedEx Is Gaining Ground", Business 2.0, Octubre de 2003, p. 56; y "FedEx Corporation", Hoover's Company Capsules, consultado en <http://proquest.umi.com>, Febrero de 2004.
- (28)** Adaptación de GILBERT, J. "Partners in Branding", Sales & Marketing Management, Marzo de 2004, p. 10.
- (29)** VALDMANIS, T., "Alliances Gain Favor over Risky Mergers", USA Today, 4 Febrero de 1999, p. 3B. Véase también SCHIFRIN, M., "Partner or Perish", Forbes, 21 de Mayo de 2001, pp. 26-28; y GORDAN, K. T., "Strong Partnerships Build Marketing Muscle", CRN, 10 de Febrero de 2003, p. 14A.
- (30)** REICHHELD, F. "The One Number You Need", Harvard Business Review, diciembre de 2003, pp. 46-54; JONES, T.; SASSER Jr., W. E. "Why Satisfied Customers Defect", Harvard Business Review, noviembre-

diciembre de 1995, pp. 88-99; REICHHELD, F.; DETRICK, C “Loyalty: A Prescription for Cutting Costs”, Marketing Management, septiembre-octubre de 2003, pp. 24-25; VENCE, D. L., “Keep’em Coming Back for More”, Marketing News, 13 de octubre de 2003, p. 19; y THOMAS, J. S.; BLATTBERG, R. C.; FOX, E. J., “Recapturing Lost Customers”, Journal of Marketing Research, febrero de 2004, pp. 31-45.

- (31)** Información de www.stew-leonards.com/html/about.cfm, Noviembre de 2004.
- (32)** ZEMANSKY, R.; WEINER, J. “Just Hang On to What You Got”, Selling Power, marzo de 2002, pp. 60- 64; y OKRANT, M., “How to Convert ‘3’s and ‘4’s into 5’s”, Marketing News, 14 de octubre de 2002, pp. 14,17.
- (33)** KOTLER, Kotler on Marketing, p. 20.
- (34)** LEMON; ZEITHAML, “Where Should the Next Marketing Dollar Go?” Marketing Management, p. 25. Para análisis más profundos de cómo medir el valor del cliente, véase BLATTBERG; GETZ; THOMAS, Customer Equity, Rust, Lemon y Zeithaml, “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, Journal of Marketing, pp. 109-127; y LENSKOLD, J. D. “Customer-Centered Marketing ROI”, Marketing Management, enero/febrero de 2004, pp. 26-32.
- (35)** DHAR, R; RASHI, G., “Hedging Customers”, Harvard Business Review, mayo de 2003, pp. 86-92.
- (36)** HOF, R. D., “Survive and Prosper”, Business Week, 14 de mayo de 2001, p. EB60; y MULLANEY, T., “E-Biz Surprise”, Business Week, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.
- (37)** Adaptado de ASSAEL, H., Consumer Behavior Marketing Action (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright © 1987 por Wadsworth, Inc. Se reproduce con autorización de Kent Publishing Company, una división de Wadsworth, Inc.
- (38)** Véase Ben & Jerry’s declaración de misión total, www.bonjerry.com.

- (39) Reproducida con autorización de The Free Press, una división de Simon & Shuster, de Diffusion of Innovations, quinta edición, por Everett M. Rogers. Copyright © 2003 por The Free Press.
- (40) MEJÍA, M. Educación(es) en la(s) globalización(es) I. entre el pensamiento único y la nueva crítica. Ediciones desde abajo. Bogotá, 2006. ISBN: 958-8093-63-5.
- (41) NAJAR, A. Apertura Económica en Colombia y el Sector Externo (1990-2004), Colombia, 2006. Disponible en: <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/0120-3053/1/6.pdf>
- (42) CASTAÑO, C; RAMÍREZ, L. Contabilidad para MIPYMES en Colombia “Contexto y Estrategia”. Medellín: Departamento de ciencias contables, facultad de ciencias económicas. Universidad de Antioquia, 2009. Disponible en: http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_3/contabilidad_para_MIPYMES.pdf
- (43) ARANGO, L; POSADA, C. Cambios en la estructura de los salarios urbanos en Colombia (1984-2000), Lecturas de Economía No. 63, 2006. 9-42 p.
- (44) OCAMPO, J; MARTÍNEZ, A. Hacia Una Política Industrial De Nueva Generación En Colombia. Coalición para la promoción de la Industria Colombiana, 2011. Disponible en: <http://jaocampodotnet.files.wordpress.com/2012/03/haciaunapolc3adticaindustrialdenuevagenerac3b3n.pdf>
- (45) CASTRO, O; LOZANO, D. El trabajo informal en El Espinal, Tolima: un análisis desde la perspectiva de género. Revista Criterios, Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Política Internacional, 5(2), 2012. 145-179 p.
- (46) BRBORIC, B; SCHIERUP, C. Gobernanzas Asimétricas, Normas laborales y derechos migratorios. Observatorio del Desarrollo 1(4), 2010. Disponible en: <http://estudiosdeldesarrollo.net/observatorio/ob4/2.pdf>

- (47) CONFECÁMARAS. Impacto de la formalización empresarial en Colombia. Colección cuadernos de análisis económico No. 1, 2011. Disponible en:
<http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Libros/Cuaderno%20de%20An%C3%A1lisis%20Econ%C3%B3mico%20No.%201.pdf>
- (48) REVISTA DINERO. Las Sociedades Por Acciones Simplificadas. Edición 346. ISSN 0121-4837, 2010. Disponible en:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/en-va/articulo/las-sociedades-acciones-simplificadas/93115>
- (49) VALENCIA, W. A. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). Industrial Data, vol. 14, núm. 1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Enero-Junio, 2011. 15-18 p.
- (50) Base de datos del ICA, empresas fertilizantes y acondicionadores de suelos registradas mayo 21 de 2018.
- (51) KOTLER, P; AMSTRONG, G. Marketing, versión para Latinoamérica, 11va Ed., Pearson Educación, México, 2007.
- (52) MALAGÓN, V. H.; REVISTA DINERO. Pereira, la capital comercial del Eje Cafetero. Agosto, 2018. Disponible en:
<https://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284>
- (53) EL TIEMPO. Ahora sí, el agro en Colombia tiene que ser transformado. Colombia, Septiembre de 2016. Disponible en:
<https://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-en-la-agricultura-tras-la-firma-final-del-acuerdo-de-paz-33053>
- (54) Aplicación para el diseño de la planta:
<https://home.by.me/es/>